

منظومة

متكاملة

من القيم

والمعارف

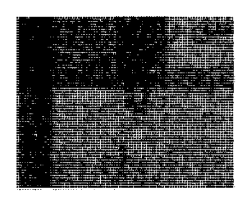
والمهارات

والخبرات الميدانية

لرجل الأعمال

والقائد والمدير

الناجح



مديـر المستقبل

مدير القرن الواحد والعشرون

إبراهيم الديب

خبير تطوير إدارى وتنمية بشرية

مدير بيت الخبرة للتدريب والتطوير

Deeb677@yahoo.com



الطبعة الخامسة
١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م

رقم الإيداع: 2006 / 21006

الترقيم الدولي: I.S.B.N
977 - 409 - 025 - X

النجدى
للصف والإخراج التصويرى

ت: 010/5885031
012/ 2614349

مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع
المنصورة ت: ٠٥٠ /٢٣٣٥١٥٧
ف: ٠٥٠ /٢٣١٠٢٢٢
٠٠٢ ٠١٠١٧٨٦٠٣٣

الإهـداء



إبراهيم الديب

المقدمة

أزمة قيادة

المتأمل فى واقعنا العربي يتساءل: أين العلة؟ فى هذا التخلف والتفكك والتبعية التي وصلنا إليها ، وقد تقدمت علينا وسبقتنا مجتمعات أخرى فى: أمريكا والهند والصين واليابان وكوريا وماليزيا وإندونيسيا وإيران وتركيا قد بدأت بعده بعقود عديدة وعبرت عن قوتها ودورها الحضاري المعاصر ، ومن ثم أصبحت رقماً قوياً فى عالم التكنولوجيا والاقتصاد والعسكرية والسياسية . وقد صار العرب في حالة الجمود والتراجع وعدم القدرة على تجاوز مشاكلهم ، وعجزوا عن الانطلاق في ركب الحضارة الإنسانية .

حقائق التاريخ

تؤكد أن الإنسان العربي مبدع خلاق وذكي ، ولديه القدرة على أن يكوّن وجوده الحضاري المعاصر على أحسن صورة

موارد وممتلكات العرب المادية

متنوعة ومتعددة ، وفى بعض الأحيان نادرة الوجود والوفرة إلا فى أرض العرب .

الإرث النفسي والاجتماعي والأخلاقى الحضاري

للعرب والمسلمين ذاخر ووفير وضارب فى أعماق التاريخ الإنسانى ، وتشهد له جميع الحضارات الإنسانية بالأستاذية والفضل فى مراحل طويلة من التاريخ الانسانى .

لكن الغريب والمؤسف فى الأمر ، أن العرب أمضوا القرن العشرين في

تداعيات وخلافيات وصراعات وتراجعات (ربما من صنع أنفسهم تارة ، ومن صنع عدوهم تارة أخرى) لا تتفق :

أولاً : مع أبسط بديهيات التفاعل الإنسانى على سطح الأرض .

وثانياً : مع رسالة الإسلام التي شرفوا بها بالاستخلاف فى الأرض ، وحمل رسالة الإسلام والتنوير والإصلاح والتنمية فى الأرض .

وفي خضم هذه التساؤلات كان الجواب واضحاً ومدوياً ، ويتلخص في أن المشكلة ليست في ضعف الإنسان العربي وفى قلة الموارد العربية فقط ، إن المشكلة في القيادات العربية على المستويات كافة، فهناك أزمات متجذرة ومتدرجة فى القيادة :



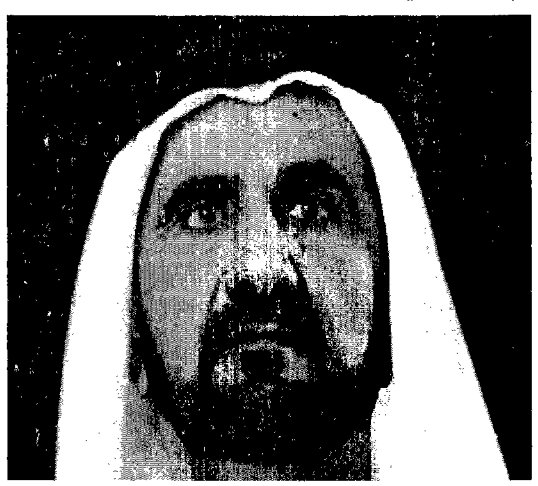
- أزمة فى قيادة الذات والاستسلام والانقياد لقيادة الظروف والواقع .
- أزمة فى قيادة الأسرة والاستسلام للعرف الاجتماعي السائد .
- أزمة فى قيادة القسم والإدارة والمؤسسة والاستسلام لقيادة الاستبداد والتخلف .
- أزمة فى قيادة الدولة والاستسلام لقيادة الطاغية والعميل الخائن .

ولاشك فى أن القيادة هي الرأس الموجه المحرك لأى جسد ، وبقوتها وصلاحها يقوى ويصلح الجسد ، وبضعفها وفسادها يضعف ويفسد الجسد، وهذا هو ما حدث بالفعل لعالمنا العربي والإسلامي .

وهذا ما اعتقده ويعتقده الكثيرون غيري من عقول ومفكري هذه الأمة من خلال بحوث ودراسات ومناقشات متعددة على مستويات مختلفة ، أو من خلال ممارسات عملية ميدانية فى العديد من مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة بما فيها بعض ميادين العمل الإصلاحي ، أو من خلال قراءة واعية لنهضات الدول الأخرى التي سبقتنا ، وكذلك من خلال تصريحات الكثير من القادة والمفكرين والساسة .



وقد أعجبتني كثيراً تلك المصارحة المخلصة الجريئة التي أطلقها الشيخ/ محمد بن راشد آل مكتوم فى كتابه رؤيتي التحديات فى سباق الزمن أزمة العرب أزمة قيادة وأنانية مستحكمة.



في (رؤيتي) تشخيص صريح لأزمة العرب ومعضلتهم المعاصرة.

فهناك أزمات كثيرة لكن أساسها يتلخص فى الآتي:

- أزمة قيادة.
- أزمة إدارة .
- أزمة أنانية مستحكمة .
- (إعلاء حب كراسي الحكم على حب الشعب).
- (تقديم مصلحة الفرد ومصيره على مصير الوطن ومصلحته).
- وضع مصالح الجماعات والشُلل المحيطة بالقائد فوق مصالح الناس .

فهل يوجد أدق وأوضح من هذا التشخيص لعلة القيادة العربية وأمراض الدولة ودورها في الضياع والانهيار الحضاري الذي تقبع تحت ركامه بشلل واحتضار.

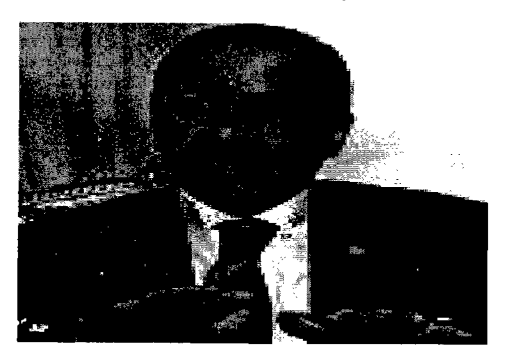
وهذا ما يؤكده أيضاً الكثير من المفكرين والساسة .



العنصر البشرى هو المحور الأساسى لكل إصلاح وتجديد

والكثير من مواقعنا تشكو ضعف القيادة وسوء فقهها

د / يوسف القرضاوى



عندما سئل رئيس الوزراء التركي رجب طيب أوردغان عن ماهية وكيفية واستراتيجية تركيا فى تحقيق النجاحات التي حققتها خلال السنوات القليلة الماضية ، أجاب : نعتمد على ثلاثة أشياء: الأولى إدارة الإنسان ، والثانية إدارة المعلومات ، والثالثة إدارة الأموال .

عند نجاحكم فى هذه الأمور الثلاثة ستحققون نتائج هائلة ونحن الآن فى الطريق إلى تحقيق ذلك ، وعندما نحققه سيرتفع معدل نجاحنا أكثر وأكثر .

رئيس الوزراء التركي رجب طيب أوردغان



عندما سئل رئيس الوزراء الإسباني أزنار عن أسباب النجاح الإسباني وتحقيق معدلات عالية من النمو والتنمية أجاب : سر نجاحنا يكمن فى التعليم والتدريب والاهتمام الخاص بإعداد المديرين والقادة المؤهلين تأهيلاً جيداً يمكنهم من التعاطي الجيد مع متغيرات وتحديات العصر .

رئيس وزراء إسبانيا خوسيه أزنار .



ويطرح د/ فاروق الباز



مدير أبحاث الفضاء في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية سلسلة الأسباب الإدارية لتعطل وجمود حركة البحث العلمي فى عالمنا العربي كما عاشها وذاق مراراتها مما دعاه للهروب سراً إلى الولايات المتحدة الأمريكية والانطلاقة العلمية من هناك والتي عددها فى أحد عشر سبباً جاء فى أولها :

ـ أزمة القيادة والإدارة وغياب المدير العلمي المحترف ، ومن ثم سوء تنظيم العلاقة بين المؤسسة الإدارية بشكل عام وبخاصة المدير المشرف على مؤسسة البحث العلمي وبين الباحثين ، حيث إنها علاقة مسئول ومدير وموجه ومسيطر على الباحث ، وفى الغالب لا يكون هذا المدير متخصصاً فى المجالات التى يعمل أو وصل إليها الباحثين ، مما يشكل عائقاً وتحدياً كبيرا أمام الباحث يفرض عليه مالا يخدم مصلحة البحث العلمى ويقيد نشاطه العلمى ، فى حين أن هذه العلاقة فى الغرب علاقة على عكس ذلك تماماً ، حيث تعد علاقة المساعد والداعم والمعاون والخادم للباحث ، وللباحث مطلق الحرية فى نشاطه البحثي الذى يقوم به .

مشاهدات ومفارقات مؤلمة

فى الوقت الذي تهتم فيه الدول المتقدمة بصناعة وإعداد القيادات العصرية لمواكبة القرن ٢١.

– فتحظر اليابان المراكز القيادية على من يبلغ سن الأربعين لتفسح المجال للقيادات الشابة الجديدة المواكبة للعصر الحديث دائم التجديد والتغير .

– ونشاهد عمداء ورؤساء أهم الجامعات الأوربية والأمريكية ما بين الثلاثين والأربعين من العمر

– ونشاهد المتحدثين باسم مؤسسات الأمم المتحدة والوزارات الأمريكية والأوربية والإسرائيلية فى سن الثلاثين .

– بعد متابعتي لذلك أكاد أصاب بالغثيان كلما دخلت إحدى المؤسسات وأجد أغلب مديريها من ذوى الشعر الأبيض ، فتتأكد لدى فكرة أزمة القيادة التي نعيشها ، حيث نعيش اليوم بعقل وفكر وقيادة الأمس ، ونترك المستقبل للمجهول الغائب عن الوعي والإدراك .

بطبيعة الحال بدأت بعض المؤسسات الخاصة تنتبه لذلك !!!!!.

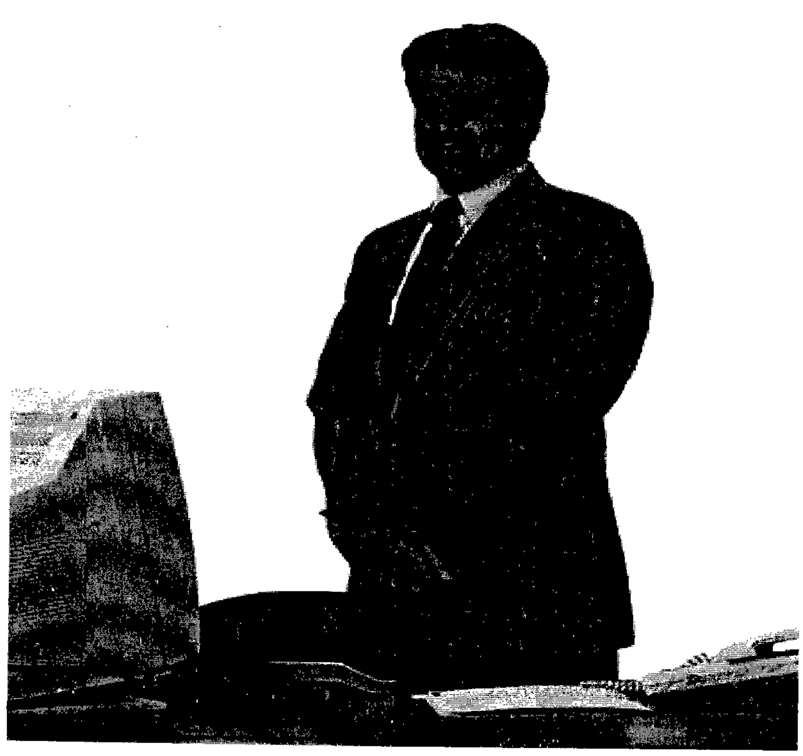
حقيقة المشهد الحالي
إننا فى حاجة ماسة للمدير الناجح
القادر على التغيير والإصلاح وصناعة النجاح

المدير الذي ننشده ونحلم به فى مواقع عمل المجتمع كافة

- يتحول بمؤسساتنا من الخسارة إلى الربح .
- يتحول بنا من الاستيراد إلى التصنيع والإنتاج المميز والتصدير .
- يتحول بنا من المحلية إلى الإقليمية والعالمية .
- ينطلق بمؤسساتنا من الأرباح المحدودة إلى الأرباح الضخمة .
- يتحول بمؤسساتنا من التقليد والمحاكاة إلى الإبداع والابتكار.
- يتحول بمؤسسات الدعوة والتربية والإصلاح من ضيق وسكون الغرف المغلقة إلى ساحات المجتمع ومواقع المشاهدة بالفعل والتغير والإصلاح .
- يتحول بالمدرسة من مخازن حشو الأفكار والمعلومات البالية إلى البيئة التعليمية الحديثة الإبداعية الخلاقة التي تعد أجيالاً من المبدعين الفاعلين فى المجتمع .
- يتحول بالنادي الرياضي والمنتخبات القومية إلى ساحة المنافسة العالمية ومنصات التتويج الأوليمبية .
- يتحول بالسينما والمسرح إلى العالمية الهادفة البناءة للإنسان وللحضارة
- يتحول بالمؤسسة الإعلامية العاملة لدى الأنظمة إلى السلطة الخامسة القائمة على عقل وضمير الأمة الرقيبة على الأنظمة .
- يتحول بالحزب السياسي من الدمية والديكور ومسرح العرائس المتحركة إلى امتلاك أدوات القوة والفعل والتحرك بها نحو التغيير والإصلاح والتنمية الحقيقية والنهضة .

مدير تغييري يمثل ثورة تصحيحية فى عالم الأفكار والأفعال

نموذج المدير والقائد الذي نحلم به وننشده



من خلال الأفكار والتصورات التي طرحها الكثير من الأكاديمين وخبراء الإدارة ، ومن خلال التجارب العملية والمشاهدات الميدانية لواقعنا العربي أفراداً ومؤسسات ودول ـ أستطيع أن أتصور نموذجاً وخريطة ذهنية واضحة عن المدير والقائد الناجح الذي يستطيع إدارة دفة القيادة فى القرن الحالي القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من معطيات ومتغيرات وتحديات وإشكاليات خاصة لم تشهدها العصور الماضية ، وأقدمه كنموذج واضح المعالم بين المواصفات والملامح يكاد يجسِّد شخصية المدير الذي نحلم به وننشده لحاضرنا ومستقبلنا .

أقدمه بين يدي الجيل القادم لينظر فيها كل متطلع لنهضة الأمة ليرى فيها نفسه ويستكملها قدر استطاعته.

النموذج التساعى لمدير وقائد القرن ٢١

الإدارة الجيدة للذات والاستخدام الأمثل لما يمتلك من مواهب وقدرات ومؤهلات خاصة	**التأهيل المستمر** (التعليم والتدريب المفتوح والمستمر) ومواكبة وملاحقة كل جديد يصدر فى مجال عمله	**قوة وسعة العقل** والقدرة على التعاطي مع المستجدات المتنوعة والسريعة بشكل مستمر دون توقف (العقلية الاستراتيجية)
العقلية الإبداعية الابتكارية مولدة الأفكار والرؤى المتجددة	**الذكاء الاجتماعي** والعاطفي والحضور الشخصي والتأثير والإقناع الكريزمى والاتصال والتواصل الفعال مع كل الآخرين	**العملية والموضوعية** القدرة على التحول بالفكرة والنظرية إلى مناهج ومشروعات عمل وإنجاز على أرض الواقع
التميز الأخلاقي القيمى النابع من المعتقدات الدينية	**الشجاعة والمغامرة** التحويلي التغييرى الوثاب الساعي نحو القمة والمنافس الحقيقي عليها	**الإرادة الحرة القوية** والهمة العالية والعزيمة الفتية المستمتعة بمغالبة التحديات والعقبات والانتصار عليها ولو بعد حين

وهذا ما سنتناوله تفصيلاً فى الوحدات التالية

المدخل إلى فهم والتعاطي مع القرن ٢١

عالم جديد ... فكر جديد ... مدير جديد ... قائد جديد

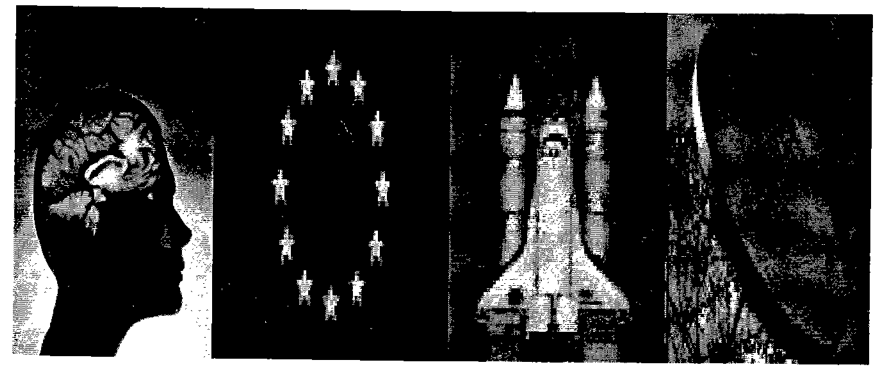
لا شك أننا نعيش عالماً جديداً يحتاج إلى فكر جديد ، وقائد جديد ، ومدير جديد .

فلكل عصر متطلباته ومعطياته ورجاله وقادته وأدواته الخاصة به .

ومن أهم مميزات هذا العصر العالم الجديد الذي نعيش فيه

السمات المميزة للعصر الحديث الذي نعيش فيه

(من حقائق الإيمان أن يكون المؤمن عالماً بشئون عصره مدركاً لحقائقه ، ممتلكاً لأسبابه وأدواته)



١ ـ ثورة المعلومات والاتصالات.

٢ ـ الثقافة العالمية العابرة للحدود والقيود.

٣- الإبداع والابتكار والتطوير المستمر.

٤ ـ التخصص النوعي الدقيق.

٥ ـ تقديم الكيف على الكم ، وحتمية الالتزام بمقاييس الجودة المهنية والاحتراف.

٦ ـ تداخل وتشابك العلاقات والمجالات.

٧ ـ تدافع الأيديولوجيات والمصالح.

٨- المنافسة الشرسة والصراع من أجل البقاء.

٩ ـ الانهيارات السريعة المتتالية للشركات والنظم والأيديولوجيات والزعماء.

١٠ ـ الفريق والمؤسسية بدلاً من الفردية ، والتكتلات القوية بدلاً من الدول الفردية .

١١ـ عصر السرعة (الحصول على المعلومة وتوظيفها بسرعة) .

١٢- قوة وحاكمية العنصر البشرى فى أي إنجاز ونجاح يمكن أن يحدث ، ومن ثم الأهمية القصوى للتنمية البشرية ورفع كفاءة وكفاية الإنسان (التعليم والتدريب والحصول على المعرفة).

١٣ ـ حكمة المعرفة وليس المعرفة فقط.

* هذا العالم يواجه أنواع متعددة ومتغيرة من التحديات والمشاكل والمتطلبات ، ومن ثم يحتاج إلى طرق تفكير جديدة ، وأهداف جديدة، ومناهج عمل جديدة ، ووسائل وأدوات عمل جديدة . وبطبيعة الحال قادة ومديرين جدد يمتلكون منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والخبرات الحديثة المواكبة لطبيعة العصر والقادرة على التعاطي معه وتفعيله (استغلال فرصة ومواجهة تحدياته) بشكل جيد .

* * *

المدير الجديد المواكب لعصره
مدير القرن الواحد والعشرون
المفاهيم والأدوات





١ ـ علوم المستقبل أهم أدوات مدير القرن الواحد والعشرين.

٢ ـ التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية.

٣ ـ القدرات الأربع الأساسية لمدير القرن الواحد والعشرين.

٤ ـ من هو المدير؟.

٥ ـ الفرق بين القائد والمدير.

٦ ـ المقومات الأساسية للمدير.

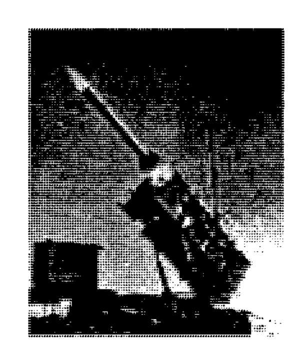
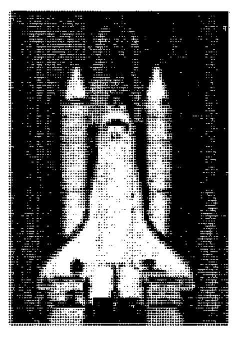
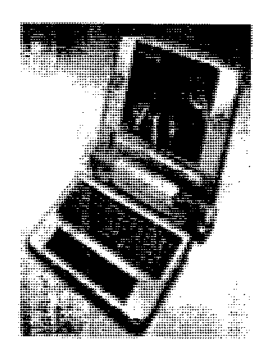
٧ ـ الأدوار السبعة للمدير.

٨ ـ مسئوليات المدير.

٩ – مصادر وأدوات القوة الخاصة بالمدير.

١٠ ـ تقييم المدير.

١ - علوم المستقبل أهم أدوات مدير القرن الواحد والعشرين

كذلك لكل عصر علومه الخاصة به اللازمة له للتعاطي والتفاعل الإيجابي معه.

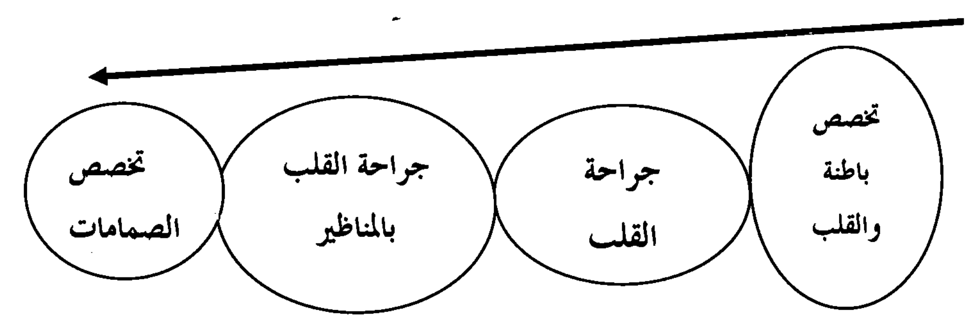
وهذا ما فقهه سلفنا العظيم حين اهتموا بالعلوم الشرعية وتعمقوا واجتهدوا فيها ، وفى نفس الوقت اهتموا بالعلوم الكونية وبرعوا فيها ، ومن طبيعة عصرهم أن كانت العلوم فى بدايتها فكان الواحد منهم عالماً فى القرآن والسنة والجغرافيا والطب وهكذا ، حيث كان عقله يستوعب ذلك.

ولكن مع التطور والتوسع الذي حدث فى مجالات العلم والمعرفة كافة ، لزم التخصص ومع التراكم المعرفي الكمي والنوعي الكبير فى شتى مجالات الحياة لزم التخصص النوعي فى أحد فروع العلم ، حتى يتمكن العقل البشرى من الاستيعاب والتفعيل من خلال التطبيقات العملية لهذا العلم فى تطوير حركة الحياة وخدمة الإنسانية .

وتطور الأمر إلى أبعد وأكثر من ذلك حين حدث التعاون والتكامل المشترك بين التكنولوجيا والاقتصاد ، حيث يقوم رجال المال والأعمال بتوفير تطبيقات متعددة للاكتشافات التكنولوجية المتجددة (الاستثمار فى التكنولوجيا) فيحققوا من وراء ذلك المكاسب الضخمة ، وفى نفس الوقت تتاح الفرصة

للتكنولوجيا بالتطورالكيفى المستمر من خلال هذه التطبيقات العملية فى واقع الحياة .

بطبيعة الحال حين يدخل رجال المال والأعمال لتحقيق الاستفادات الاقتصادية من التقدم العلمي والتكنولوجي تشتعل المنافسة فيما بينهم ، ومن ثم يبحث كل منهم على ميزات تنافسية خاصة به وجديدة ، مما يؤدى إلى مزيد ومزيد من التخصص النوعي الدقيق .



الشكل يوضح التطور النوعي التخصصي فى مجال طب وجراحة القلب والمصاحب للتطور التكنولوجي فى تكنولوجيا الأجهزة الطبية

ومن أهم علوم (أدوات / أسلحة) هذا العصر التي يجب أن يمتلكها القادة والمديرون ليحجزوا لهم مكاناً فى الحاضر المستقبل كل حسب تخصصه والمجال الذي يعمل ويدير ويقود فيه ، مع ملاحظة أن بعض المجالات تتطلب الجمع بعدد من هذه العلوم مجتمعة .

١ ـ اللغة الأجنبية العالمية (الإنجليزية كحد أدني) بجوار اللغة العربية.

٢ ـ علوم الكمبيوتر.

٣ – العلوم الإدارية الحديثة.

(إدارة وتطوير الذات وإدارة الآخرين وإدارة الوحدات والمؤسسات).

٤ ـ علم الاتصال والتواصل مع الآخرين والتأثير فيهم.

٥ ـ علوم الإعلام بأنواعه الأربعة (مقروء، مرئي ، مسموع ، تفاعلي مع النت) .

٦ ـ العلوم الفنية (القصة، السيناريو، العلوم السينمائية، العلوم التلفزيونية ، ....).

٧ ـ البحث العلمي أدواته ومهاراته وفنونه.

٨ ـ العلوم السياسية والاجتماعية وقيادة وتوجيه الجماهير.

٩ ـ علم الاستراتيجيات.

١٠ ـ علوم الفضاء.

١١ ـ علم الطاقة النووية.

١٢ ـ علم الدعاية والتسويق.

١٣ ـ علوم التجديد الفقهي وإعادة فك شفرة النصوص القرآنية والنبوية على واقع العصر الذي نعيشه.

١٤ ـ العلوم العسكرية.

١٥ ـ علم فلسفة التاريخ والجغرافيا.

هذا حتى الآن وبالتأكيد ستظهر علوم أخرى ربما العام القادم أو الذي يليه وهكذا.

* * *

٢ - التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية

ـ التفكير الإستراتيجي يعتني بعقل القائد ويرشده إلى طرق التفكير المتعددة، التي تمكنه من رؤية الواقع وفهمه، واستشراف المستقبل والسعي لامتلاك أدوات صناعته.

ـ التفكير الإستراتيجي عبارة عن منهجية وأسلوب تفكير يمكن القائد والمدير استخدام أدوات التخطيط بشكل جيد.

ـ يزود المدير بالرؤية والفكر الرئيسي الشامل للمؤسسة والذي يعطيه القدرة على بناء وتكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات العامة .

ـ يساعد المدير على توقع بعض القضايا الاستراتيجية مثل توقع التغير المحتمل في بيئة عمل المؤسسة ووضع الخطط اللازمة للتعامل معه.

ـ يساعد المدير على إدارة وتوجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية بصورة متكاملة .

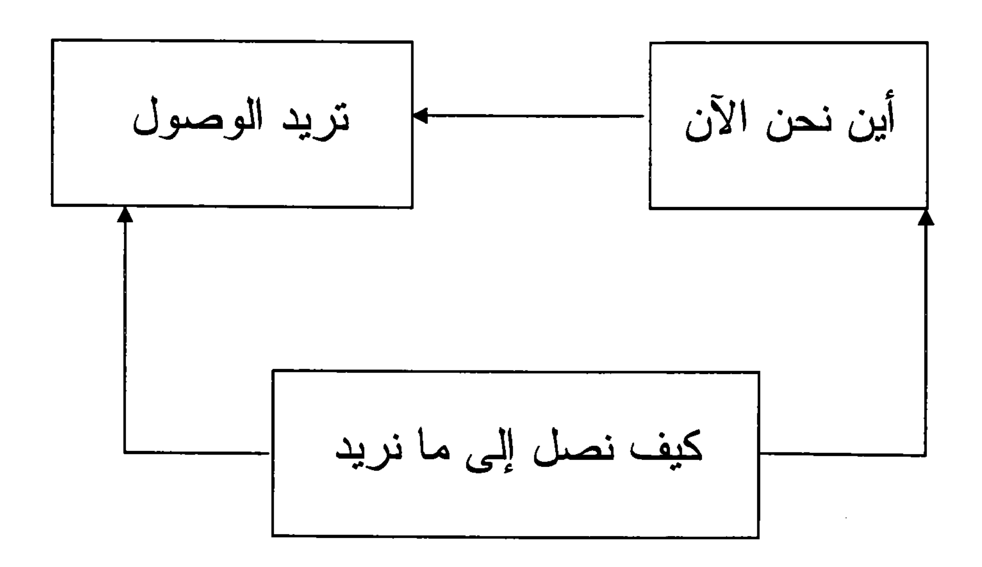
ـ يساعد المدير على حسن توظيف وتخصيص الموارد المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل.

ـ يمنح المدير الرؤية الكاملة للاحتياجات(الشواغر) من الموارد البشرية العادية والمتخصصة خلال مراحل العمل المختلفة ويمكنه من الإعداد المسبق لها (تأهيل وإعداد الرد للمواقع المختلفة) .

* * *

التفكير والتخطيط الإستراتيجي فى عمل المدير

هو عملية تحديد صورة المنظمة في المستقبل وتحديد طرق الوصول إليها ، بمعنى أنه عملية تفكير وبناء تصور للمستقبل يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة فى المستقبل.



* * *

حقيقة التفكير والتخطيط
والإدارة الإستراتيجية فى عمل المدير

يمكن إيجاز مفهوم الإدارة الإستراتيجية فى عدة نقاط :

١ ـ التفكير على مستوى المنظمة ككل.

٢ ـ التفكير بطريقة عامة وكلية على مستوى المؤسسة ككل.

٣ ـ التفكير بشكل شامل لكل من تتعامل معهم المؤسسة

(العاملون بها ، سوق العمل من حولها ، المؤسسات التمويلية ، المنافسون

المـوردون ، العمـلاء ، المـتغيرات المرتقبـة ، الأهـداف العامـة والكليـة للمؤسسة ، والتي أنشئت من أجلها ، التكنولوجيا المتاحة والمرتقبة ، بنية وثقافـة وقيم المؤسسة).

٤ ـ يقوم بها رجال الإدارة العليا، وينجح مـنهم فـى ذلـك أصـحاب الفكـر العالي بعيد المدى ، والمتجردين من التعاطف مـع مجـالهم الـوظيفى المحـدود فـى إحدى الإدارات.

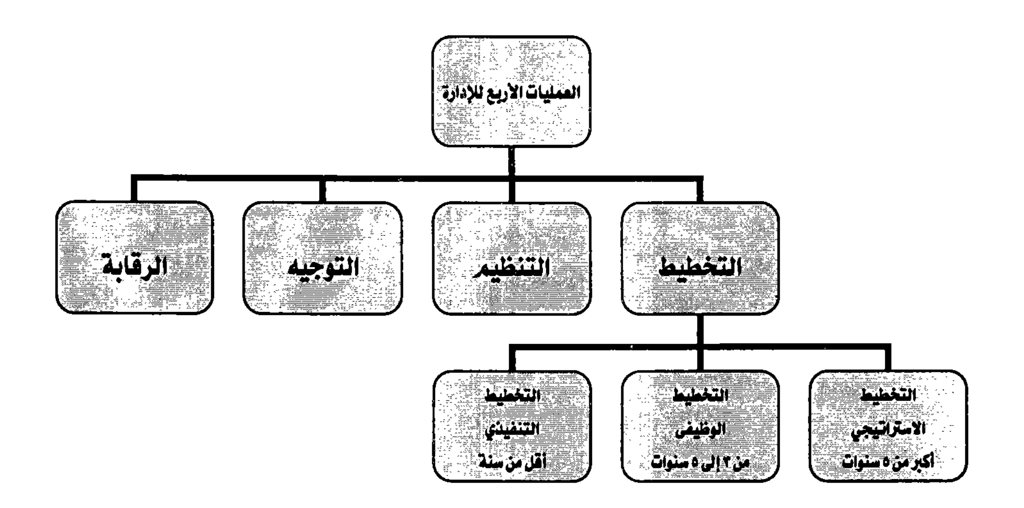
٥ ـ تهتم بالسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإدارى.

٦ ـ تسعى لتحقيق نتائج كبيرة وعلى مستوى المنظمة ككل .

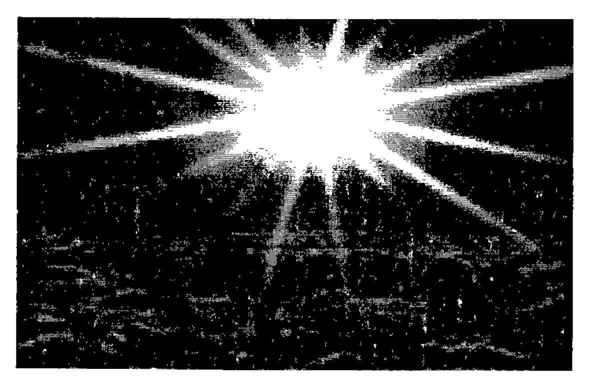
٧ ـ تسعى لإيجاد درجة عالية مـن التكامـل بـين الإدارات والأعمـال علـى مستوى المؤسسة ككل (تمويل ، موارد بشرية، مشتريات ، إنتاج ، علاقات عامة تسويق) .

* * *

موقع التخطيط الإستراتيجي فى
العمليات الأربع الأساسية للإدارة



أهداف ونتائج الرؤية الإستراتيجية على المدير



توضيح أسباب وجود المؤسسة «مقصدها».

١) الأداة الأساسية لتحريك الجهود نحو الفكرة المركزية التي يجب تنميتها والحفاظ عليها وتجميع الجهود في اتجاهها «ولذلك تحتاج إلى المدير والقائد الناجح».

٢) وسيلة البقاء والاستمرارية والنمو، فدور الرؤية ممتد من بداية تأسيس المؤسسة إلى النهاية حتى بلوغ الأهداف ، ولذلك تحتاج إلى مراجعة مستمرة لإمكانية تطويرها وبناء رؤية جديدة متطورة حسب المتغيرات الداخلية والخارجية ، فهي بمثابة إشارات توجيه لضبط السير على الطريق.

٣) تجيب عن أسئلة :

أ - أين نحن؟ ب - إلى أين يجب أن نذهب؟

٤) تحدد مجالات عمل الإدارة.

٥) تجسد إمكانية وجود مستقبل للمؤسسة.

٦) تمنح الإدارة اتجاهاً طويل الأجل.

٧) ركيزة للقرارات الاستراتيجية، وأولى خطوات التغيير والتطوير.

٨) تزرع في نفوس الأفراد المسئولية تجاه تحقيقها.

٩) دليل الالتزام من الأفراد تقدمه إلى المؤسسة.

آثار غياب الرؤية الإستراتيجية على عمل المدير:



عشوائية الأهداف والوسائل والنتائج.

١) ضعف الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة.

٢) غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

٣) ضعف النتائج مقارنة بالآخر المنافس ، ومقارنة بالموارد المتاحة.

٤) الترهل والسلبية والاستسلام والرضا بالأمر الواقع ، ومحاولة تبريره وتجميله أحياناً.

٥) غياب وضعف سقف الطموح والانكماش والتقوقع.

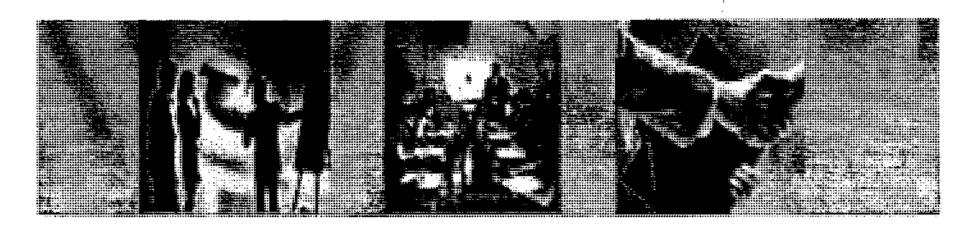
٦) تفريغ المضامين من محتواها والاكتفاء بالمسميات ، وادعاء التطور والمواكبة.

٧) غياب القدرة على الابتكار والتطوير ، ومواكبة حركة العصر.

٨) غيـاب القـدرة علـى تفعيـل الشـركاء المحلـيين والإقليمـيين والعـالمين أصحاب المصالح المشتركة.

٩) التقادم والتراجع وربما الخروج نهائياً من السوق.

آلية إعداد الرؤية الإستراتيجية فى عمل المدير



لإعداد رؤية إسـتراتيجية جيـدة لا بـد مـن تحديـد العناصـر الثمانيـة الآتيـة بالتفصيل وبدقة، ويمكن ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الثمانية التالية:

١) ما هي فلسفة ووظيفة المؤسسة؟

٢) ما هي الأحلام الخاصة بالمؤسسة؟

٣) ما هي التحديات الداخلية؟

٤) ما هي أحلام الإدارة في التغلب عليها؟

٥) ما هي التحديات الخارجية؟

٦) ما هي أحلام الإدارة لمواجهتها؟

٧) ما هي المتغيرات البيئية المؤثرة؟

٨) ما هي أحلام الإدارة في التعاطي معها وتفعيلها؟

* ومع التطور العالمي الحادث أصبح التفكير بطريقة إستراتيجية لازم وضروري لتحقيق النجاحات والإنجازات، وصناعة التحولات ؛ لأنه يكسب القائد عقلاً جديداً فعالاً قادراً على مواجهة ومغالبة التحديات والمشاكل ، وحسن توظيف الموارد والمتغيرات المتاحة واستغلال الفرصة الممكنة ، بل وفتح آفاق جديدة للعمل.

* التفكير الإستراتيجي هو النظرة بعيدة المدى للمنظمة وما ستكون عليه فى ضوء العناصر الأربعة التالية:

١ ـ نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة .

٢ ـ جوانب القصور والضعف التي تعانى منها المؤسسة .

٣ ـ الفرص المتاحة أمام المؤسسة .

٤ ـ التحديات والأخطار التي تواجه المؤسسة.

* * *

النموذج الرباعي

أحد أهم أدوات التفكير والتخطيط الإستراتيجي فى عمل المدير

١ ـ نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة - عناصر وكفاءات بشرية مميزة. - قدرات تمويلية كبيرة. - امتيازات وتسهيلات خاصة. - قدرات علمية وتكنولوجية خاصة. - توقيت ، مكان مميز - قوة وفاعلية البنيان الداخلي (القيمى والتنظيمي والإداري)	٢ ـ جوانب القصور والضعف التي تعانى منها المؤسسة.
٣ ـ الفرص المتاحة أمام المؤسسة.	٤- التحديات والأخطار الخارجية التي تواجه المؤسسة. ـ المنافسة القوية. ـ توجهات عالمية وإقليمية ومحلية مؤثرة. ـ اتفاقات وقوانين. ـ تقلبات ومتغيرات متوقعة (عسكرية ، سياسية، اقتصادية) ـ عدم استقرار السوق. ـ نقص الموارد.

٣- القدرات الأربع الأساسية لمدير القرن الواحد والعشرين

١ـ القدرة على بناء رؤى مستقبلية استشرافية



فمن خلال فهمه الجيد لفلسفة الأحداث التاريخية السابقة للمجال الذي يعمل فيه ، وكذلك قدرته الذهنية والفكرية على قراءة المتغيرات والأحداث من حوله ، وحسن فهمه وتقديره لما يمتلك من أدوات ، من خلال كل ذلك يمكنه بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة التي يديرها ويقف على رأسها . فغالباً هو يرى ما لا يستطيع أن يراه الآخرون ، حيث يرى ما بعد الأشياء والآفاق.

فلابد للمدير أن يقدم الأفكار الجديدة المبتكرة التي تميزه عن غيره وتحقق للمنظمة مميزات تنافسية جديدة ، وتمنح المؤسسة القدرة على تقديم مبادرات متجددة .

* * *

٢- القدرة على التفكير الابتكارى الخلاق



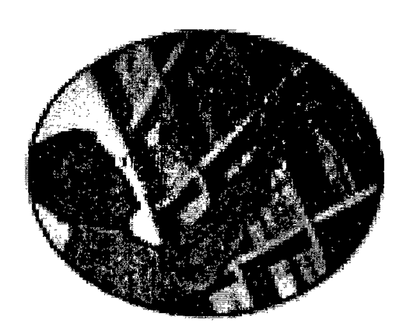
القائد والمدير الاستراتيجي هو العقل المفكر والمدبر للمؤسسة الذي ينظر فى الآفاق البعيدة ، ويحدد الاتجاهات ، ويرسم طريق الوصول إليها ، ومن ثم فهو يحتاج إلى عقلية ابتكارية قادرة على إنتاج الأفكار الابتكارية المتجددة ، غير التقليدية وغير المسبوقة التي يمكنها تجاوز التحديات ومفاجأة الخصوم وفتح الآفاق الجديدة للمؤسسة .

٣- سرعة البديهة والقدرة على مواجهة وحل المشاكل



من أهم الاستحقاقات اللازمة للمدير ، أن يكون حاضر البديهة ، وسريع التعرف في المواقف التي تحتاج إلى بديهة حاضرة واستجابة فورية وصحيحة ، والذكاء الفطري الذي يجعله يتصرف بحكمة في المواقف غير التقليدية . كل منظمات الأعمال تواجه مشاكل عديدة متنوعة فى الاتجاهات كافة ، ومراحل العمل كافة سواء يومية عارضة أو بسيطة أو معقدة ، ولابد أن يكون المدير على مقدرة عالية على التصدي لها وتحليل هذه المشاكل ووضع الحلول المناسبة له.

٤- سعة العلم والمعرفة والثقافة والانفتاح والتواصل مع العالم من حوله خاصة فى المجال الذي يعمل فيه





سرعة التغير والتطور التي تحدث فى العالم من حولنا وبشكل مستمر تقدم معها الجديد الدائم من الأفكار والابتكارات والإنتاجات تفرض على مديري القرن الحالي سعة وتنوع لثقافة الحياتية العامة (سياسة ، اقتصاد ، فن ، اجتماع وإنسانيات ، إعلام ...إلخ) وبشكل خاص ثقافة المجال الذي يعمل به ، وآخر وأحدث ما وصل إليه هذا المجال حتى يتمكن من المواكبة معه وأن يحجز لنفسه ولمؤسسته مقعداً مناسباً فى المجال الذي يعمل فيه ، وألا يتحول سريعاً إلى مقاعد المتفرجين وربما الخروج نهائياً من السوق وربما الحياة .

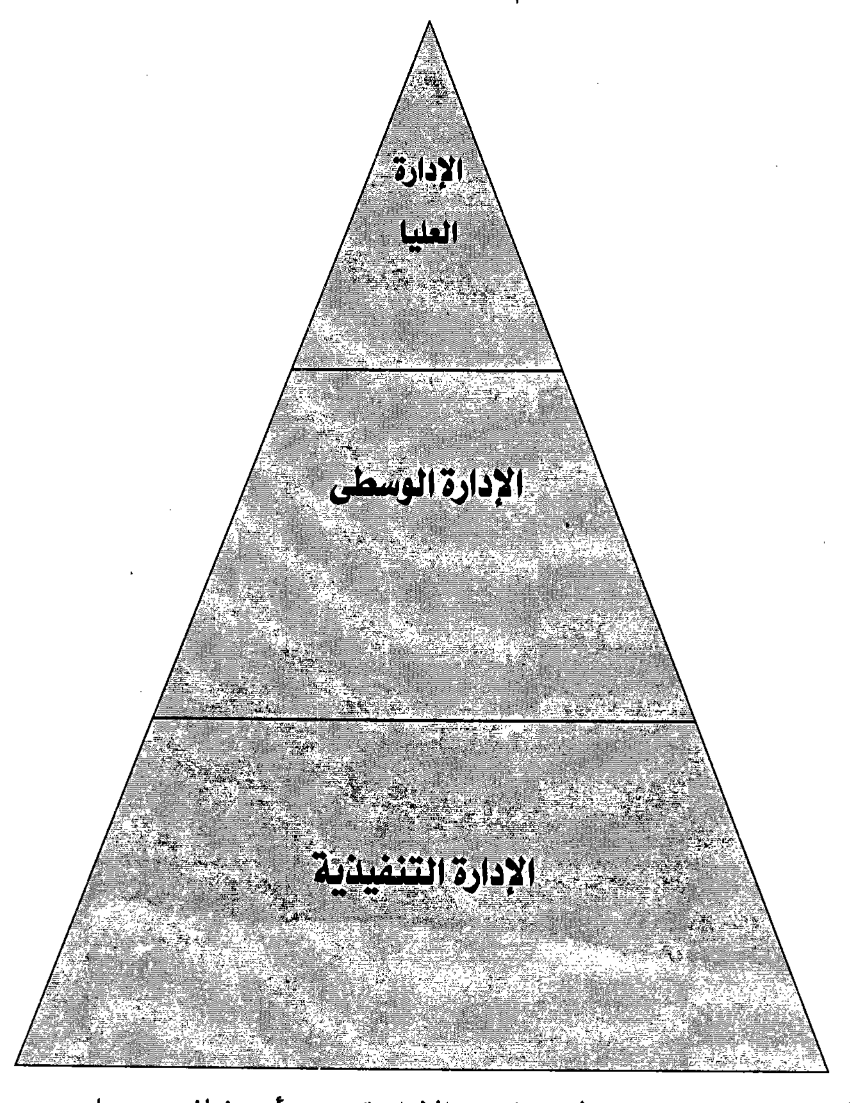
٤ - من هو المدير ؟

* هو الشخص المسئول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يميزه عن باقي الأفراد داخل المنظمة أو المنشأة.

* المدير هو المسئول عن الاستخدام والتوظيف الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة (البشرية ، المادية ، المعنوية) لتحقيق أفضل النتائج.

* المديرون يشغلون مناصباً في المستويات الإدارية كافة. (العليا والوسطى والتنفيذية) طالما أنهم مسئولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين، فالمدير يمارس وظائفه عند كل مستوى وإن اختلفت الأهمية النسبية لهذه الأعمال والوقت المستغرق في تنفيذها ، وتختلف الأسماء والألقاب التي تطلق على المدير حسب المستوى الإدارى.

* هـو صـاحب القـدرات والمقومـات الأساسـية الثلاثـة (الذهنيـة والسلوكية والفنية / مجتمعة) التي تميزه عن غيره من العاملين بالمؤسسة والتي تمنحه القدرة والكفاءة على القيام بأدواره ومهامه كمدير وكمسئول.



لمدير موجود فى كافة المستويات ، الإدارية ، بيد أنه يختلف مسماه الوظيفى فى كل مستوى ، وكذلك تختلف طبيعة مهامه الوظيفية

المدير فى المستويات الإدارية الثلاثة

فى الإدارة العليا



* على مستوى الإدارة العليا هناك مسميات وظيفية مثل: رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمدراء العموم

* ويقوم المدير في هذا المستوى بأعمال التخطيط الاستراتيجي ، وعقد الاجتماعات ، ودراسة وحل المشكلات الكبرى الرئيسية ، ودراسة واتخاذ القرارات الكبرى ، ويتعامل مع مدى زمني كبير.



فى الإدارة الوسطى

* على مستوى الإدارة الوسطى المسمى الوظيفي مدير إدارة.

* ويتميز المديرون في هذا المستوى بالتركيز على إنجاز النتائج المتعلقة بإداراتهم ووضع الخطط التي تسهم في تحقيق الأهداف النهائية والرقابة وتوجيه المستوى الأدنى.

فى الإدارة التنفيذية

* على مستوى الإدارة التنفيذية هناك رؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات ، وهم الذين يقومون بأعمال التنفيذ بصفة أساسية وتنحصر اهتماماتهم في التخطيط لعمل المرؤسين واحتياجهم للعمليات الإدارية محدود نسبياً بالمقارنة بالمستويات السالفة وقراراتهم تؤثر في العمل اليومي وتختص بموضوعات محددة.

حقيقة المدير على لسان أعلام الفكر للإدارة العربية والغربية

قليلة هي هذه الفئة من القادة والمديرين ، ولكنها عظيمة التأثير فى الآخرين والحياة بشكل عام ، مما دعاني للتباحث إلى بعض من هؤلاء استكشف منهم أسرار هذه الكيرزما ، ومن واقع معايشتي لهم عبر عملي فى التطوير والتدريب الإدارى فى العديد من المؤسسات العربية ، أو عبر قراءاتي وأبحاثى المتواصلة ، خاصة لما يصدر من رحم المطابع الأمريكية والأوربية الحديثة جمعت هذه الأدوات اللازمة لمدير القرن القادم .

ومن واقع ممارستي العملية فى المؤسسات العربية ، أستطيع أن أرسم ستة ملامح أساسية ، كانت هي العامل المشترك لدى القادة والمديرين الناجحين الذين تعاملت معهم خلال العشرون سنة الماضية وهى على الترتيب :

١- **طريقة التصرف** ، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم ، أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالساً ، أو إذا ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

٢- **المقدرة على إقناع الآخرين** ، لا بد هنا أن نقول: إن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

٣- **المقدرة على التحدث بشكل فاعل** ، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

٤- **المقدرة على الاستماع** ، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

٥- **طريقة استعمال المكان والوقت** ، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات ، إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

٦- **المقدرة على استيعاب الآخرين** ، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

إن المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون - وبدون شك - أن يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم، والسبب في ذلك أنهم يكونوا دوماً على اتصال أفضل بتابعيهم. فريدة ونادرة جدا الصفات الفريدة التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله ملهماً لمرؤوسيه وتابعيه ، سواء كان ذلك القائد إدارياً أو سياسياً أو عسكرياً أو رياضياً أو دينياً أو في ميدان العمل الذي نحن فيه ، كيف يكمن لمدير تنفيذي على سبيل المثال أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التي تنجز في مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟ هل هناك سر في أسلوب حديثه للآخرين ، أم أنه داهية حاذق في تصرفاته ، أم أنه شخصية مثيرة بشكل مستمر؟

ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هي التي تخلق هذا القائد الذي أتحدث عنه،

وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفاعل على الآخرين ، وذلـك بالانـدماج الكامل معهم ، سـواء كـان ذلـك بوجـوده الفعلـي أو الوجـداني أو العقلانـي بينهم؟ إنه من الضروري جداً في عالم العمل أن يكون القائد موجوداً دائمـاً بـين تابعيه على إحدى الصفات التي ذكرتها ، حتى يـتمكن مـن دفعهـم نحـو تحقيـق الهدف الذي يريد ويتطلع لإتمامه.

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السـحري تجعـل منـه - وبـلا شك - شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة تابعيه. وهنا لابد أن نقول: إن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسـه ، ثـم يتحلـى بهـا بشـكل دائـم ومستمر.

تقول المستشارة الأمريكية دى كامب

والتي تميزت إلى جانب دراستها المتخصصة فى تحسين مستويات الأداء البشـرى بخبراتها الميدانية من خلال عملها كمديرة تنفيذية للعديد من كبريات الشركات الأمريكية والإنجليزية لما يقارب الثلاثون عاماً ، تقول :

إن المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف هي الصفات التي ستميز مدير الألفية القادمة ، وستصبح القدرة على التعامل مع التغيير وامتلاك أساليب غير تقليديـة للتفكيرهى مفتاح النجاح.

وران بتيس ، بيتر نايس الباحثين البارزين فى الإدارة الأمريكية

بعد البحث الميداني للعديد من المؤسسات الأمريكية الكبرى يخرجان بنتيجة يفترضا حتميتها لنجاح المؤسسة وهى أنه لابد للقائد والمدير الجيد من أن يمتلـك صـورة مثالية مسبقة لمستقبل المؤسسة ، بمعنى أن تكون له رؤية واضحة لما ستكون عليـه الشركة والتى تعد بمثابة الملهم الأساسى لكل العاملين بالمؤسسة للسعي لتحقيقها .

ويتحدث ستيوارت ليفين المدير العام لمؤسسة كار ينجي

عن القائد والمدير من زاوية أخرى من واقع تجربته الخاصة ، مؤكداً أن أساليب القيادة الأفضل هي التي تنميها من داخلك ، فمهما كانت هذه الصفات التي تميزك من إصرار وقوة ذاكرة أو خيال واسع أو نظرة إيجابية أو قوة للمبادئ فإنك إن طورت هذه الميزات فسوف تتحول إلى مبدع جديد فى القيادة.

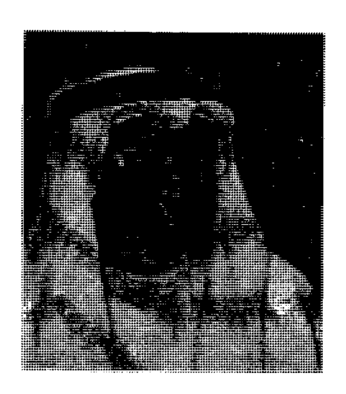
ويطلق المارشال لورد سلم حينما كان الحاكم العام لاستراليا

حكمة بالغة عن القيادة والإدارة أن هناك فرقاً بين القيادة والإدارة ، فالقيادة تنبع من الروح ومقترنة بالشخصية والرؤيا وممارسة القيادة فن من أصعب الفنون ، أما الإدارة فهي تنبع من الفكر والمعرفة وهى مسألة تخضع لحسابات دقيقة وممارستها علم وفن .

وجميع القادة والسياسيون والمدراء فى حاجة إلى كلا الاثنين بنسبة ما تساعده على النجاح فى مهامه.

* * *

حول مفهوم القيادة يطرح د/ جاسم سلطان عدة تساؤلات يمكن من خلالها الوصول إلى تصور صحيح وعصري حول مفهوم القيادة وإعداد القائد



د/ جاسم سلطان

خبير التخطيط الاستراتيجى

ورئيس مجلس إدارة بيت الخبرة

أين القائد؟ ولماذا لم نستطع إعداد القائد؟

سؤال يطرح نفسه على الساحة، فبالرغم من كل المحاولات والاجتهادات التربوية؛ لم يخرج لنا القائد الذي نأمله، والذي تهوي إليه أفئدة الناس. وللإجابة عن هذا السؤال سنميز بين مستويين أساسيين:

المستوى الأول: يتحدث عما يختزنه العقل عن ما يسمى (القائد) ، فإذا تحدثنا عن القائد بالألف واللام، يتبادر إلى الذهن القادة العظام مثل الرسول ﷺ والخلفاء الراشدين، والقادة الفاتحين مثل صلاح الدين، وعادة ما يلتفت الناس ويبحثون في فترات الأزمات عن هذا القائد المنقذ ، الذي سينتقل بالأمة في منحنى تاريخي معين من حالة الإحباط والفشل إلى حالة الأمل والنصر.

المستوى الثاني: نتحدث فيه عن القائد بالمعنى المطروح الآن في العلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام، والذي وصفته بعض أدبيات القيادة بأنه يمتلك الثلاثي التالي:

الرؤية(**Vision**) والتصور.

الالتزام (**Commitment**) والجلد على تنفيذ هذا التصور.

المهارات والقدرات الإدارية (**Managerial Skills**) لإدارة الموارد البشرية والمادية لإنجاز رؤيته.

وبين هذين المستويين يتحرك العقل، بين مستوى (القائد) المنقذ، ومستوى (قادة) ناجحين في إطلاق وإدارة المشاريع المتنوعة.

والمستوى الأول من التفكير حول القائد المنقذ يقودنا إلى سؤال عن كيفية تولد القيادات في العصور المختلفة، سنجد منحنيات تاريخية معينة تتبلور فيها ظروف محيطة بهذا الإنسان الذي يقود مجتمعاً ما إلى إحداث التحولات، فبيئة النبي ﷺ كانت مهيئة لخروج قائد، فهو من علية القوم، وفي بيت في قمة الهرم في المجتمع المكي، وتتخذ فيه القرارات مع جده وعمه، وأتيحت له من فرص العمل والتعرف على المجتمع وطبيعة الصراعات فيه ما زوده بالمقومات القيادية الأساسية في البيئة الحاضنة وما تزخر به من نماذج البطولات، واحتكاكه بمتخذي القرار، واطلاعه على القضايا الكبرى المتداولة والمحيطة بالمجتمع المكي، وتوافر فرصة للتجربة العملية والتدريب على الحراك الاجتماعي، كذلك كان العالم يمر بمنعطف تاريخي يشهد أفول نجم الإمبراطوريتين الفارسية والرومانية، وانتشرت فكرة في الجزيرة بحلول زمان ظهور دين جديد.

سنشهد ذلك أيضاً مع غاندي وقيادات حركات التحرر في العالم، وسنلمس تأثير مكونات البيئة التي ساعدت في ظهور هذه الشخصيات بالإضافة إلى الظرف التاريخي.

إذن مناهج إعداد القادة تمثل عنصراً واحداً من عناصر الإعداد، وتستطيع أن تقدم شيئاً من التربية القيادية، أما خلق الظروف المناخية من تكوين أسري ووضع اجتماعي وخبرات متراكمة فهو أمر غير متاح لكل الناس، وكل ما تستطيعه برامج إعداد القادة أن تعين الجميع على الوصول لأقصى الملكات القيادية لديهم على مستوى الرؤية والوعي بأهمية الالتزام بالرؤية والمهارات الضرورية لإدارة وتوجيه البشر، ثم ينطلق كل فرد ليحقق أقصى ما يستطيع في مجال عمله وحياته، وإذا توافرت له الظروف الأخرى قد تسهم في صناعته كقائد تاريخي.

إننا لا نتحدث عن القيادة في فراغ دون تحديد المعنى المقصود من القيادة، فهناك القيادة التاريخية، وهناك القيادات الناجحة التي أسست مشاريع ونجحت في إدارة أعمالها، وتحقيق نجاحات محدودة في صناعة الحياة، والمساحتان متداخلتان وليستا متطابقتين.

د/ جاسم سلطان

سلسلة مشروع النهضة



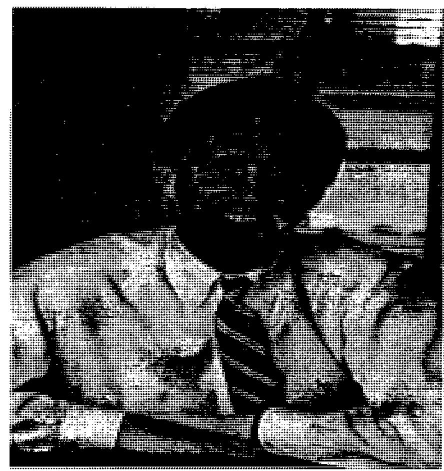
ويعرض د/ عبد العزيز الحر

رؤيته حول القائد الفاعل كأحد أهم أسباب نجاح المؤسسة ، ويرسم د/ الحر الملامح الأساسية لهذه القيادة الفاعلة فى الحزم وامتلاك رؤية واضحة ، وأهداف محددة ، وقيم ثابتة ، وآليات عمل منظمة ، ولتحقيق ذلك لابد من الإعداد والتأهيل المتميزين اللذين يضمنان تناول وتغطية هذه الجوانب كافة.

ويؤكد فيكتور هوجو

مدير القرن القادم هو ذلك الذي يستطيع أن يفهم العولمة ، ويحسن التعاطي معها ، حيث تتطلب منا الاستعداد ؛ لأنها فيض قادم يطيح تماماً بالمفاهيم والتطبيقات الإدارية التقليدية ، ولا يسمح بالمرور والبقاء إلا لهؤلاء القادرين على الرؤية والتحليل والتعلم وكسب المهارات وتغيير الاتجاه والسلوك ، بل وقدرة أعلى على وصف الأهداف والعمليات والأنشطة وتحليلها فى نماذج قابلة للتطبيق بداخل أسواق مفتوحة تماماً آهلة فقط للمديرين للمحترفين المبدعين ، وبذلك فالعولمة اختبار جاد للمديرين القادرين على المواجهة بداخل سوق عالمية أوسع ، حيث يصبح العالم بمثابة قرية صغيرة تتحرك بداخلها الأنشطة بلا قيود تتحدد فقط قدراتها على الالتزام بعوامل الجودة والكفاءة والفاعلية. تلك هي شروط البقاء والاستمرار، وهى ليست شروطاً معقدة تنطبق فقط على الأقوياء ، ولكنها سهلة التطبيق تتطلب التمسك بالواقع والحاجة والهمة والعزيمة القوية لإثبات الذات .

٥ - الفرق بين القائد والمدير




- كل قائد مدير وكل مدير قائد، شعار تبنته الإدارة القديمة في مهدها يوم كان حجم العمل محدوداً، وكانت المنافسة شبه معدومة، وكانت المهام والأدوار محدودة وتقليدية، بيد أن تغيير وتطوير وضخامة وتعدد هذه المتغيرات ، وتعدد وتباين مهام وأدوار كل من المدير والقائد ، جعل من هذا الشعار وهذه المقولة شعاراً قديماً لم يعد يصلح الآن، حيث قد جانبه الصواب في كثير منه، حيث أصبح لكل منهم دور خاص ومهام محددة تتكامل فيما بينها ، ولا يغني بعضها عن البعض الآخر، ويظهر ذلك واضحاً وجلياً من خلال تحديد أدوار كل منهما.

- ويعتقد بعض الناس أن مصطلح ومفهوم ومهام القائد والمدير مترادفان، ولكنهما مختلفان تماماً ، وهذا الخلط بينهم يتسبب فى الكثير من المشاكل ، وتضييع لكثير من الجهود التي تبذل ، ومن النجاحات التي كان من الممكن أن تتحقق .

- كما أن القراءة الصحيحة للواقع ، والتي تسعى لتفسير الكثير من النجاحات والإخفاقات التي تتحقق على أرض الواقع فى الكثير من المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تؤكد ذلك المفهوم الرئيسي والإستراتيجى فى الفكر الإداري والإنساني عامة.

ـــ وسنحاول من خلال هذا الجدول إلى تفنيد الفروق الجوهرية بين القائد والمدير ، حتى يصح الفهم ، ومن ثم يقوى العمل وينتج ويثمر .

جوانب المقارنة	القائد	المدير
المفهوم	هو الفرد في مجموعة يقوم بمهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة. وتفعيل الموارد والقدرات المتاحة بغرض إنجاز أكبر وأفضل أهداف ممكنة لصالح المؤسسة.	هو الشخص الذي يقوم بدور محدد له مسبقاً ضمن هيكل تنظيمي منظم ومحدد الوظائف والمهام. فالمدير هو فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات ورقابة وتوجيه

عددهم	قليلون جداً وربما لا يتجاوزون الواحد فى المائة « الناس كإبل مائة قل أن تجد فيهم راحلة » حديث وذلك ما أكدته الدراسات الأمريكية فى أن عدد القادة الحقيقيون لا يتجاوز ٢ ٪ من إجمالي البشر	كثير بحسب الإعداد والتأهيل الأكاديمى والتدريبي ، وأيضاً بطبيعة مجال العمل والمهمة والمستوى الإداري والتنظيمي
قبول المغامرة والمخاطرة	يحب ويسعى للمغامرة ومغالبة المجهول والمخاطرة والأهوال	يفضل التقيد والالتزام بتجارب الآخرين والسير فى الطرق الآمنة
القدرات والاستعدادات العقلية والنفسية الأساسية اللازمة له	١ـ التخطيط. ٢ ـ التأثير والإلهام. ٣ـ الإبداع والابتكار. ٤ـ مغالبة الأخطار والمجهول	١ ـ التنظيم. ٢ـ المتابعة والتوجيه ٣ ـ العمل بطريقة منطقية ٤ ـ التحفيز. ٥ ـ الانضباط والعملية
المهمة الأساسية	القائد هو ذاك الذي يبني قيم وثقافة المنشأة وسياساتها ويمنحها الصحة والقوة هو من	المدير هو من يبحث عن الخطوات الصحيحة لينفذها

	يعد ويحدد الاتجاه والخطوات الصحيحة	
الأدوار الأساسية	ـ هو بمثابة قائد وربان السفينة الذي يحدد اتجاه السير ـ يحدد الاتجاه(الرؤية والاستراتيجيات) ـ هو من يرى الصورة الكبيرة والبعيدة للأشياء، هو من يملك القدرة على رؤية واضحة لمستقبل غير منظور. ـ هو من يمنح جل اهتمامه للأسباب هو من يجذب الناس إليه بمسيرته وحزمه بتجاوز خط الحاضر الذي بمتناول يد الجميع. ـ تعبئة أعضاء المؤسسة وأصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية والاستراتيجيات ـ تحفيز وتشجيع الأفراد من أجل تحقيق الرؤية، بصرف النظر عن المعوقات.	ـ هو بمثابة من يتلقى الأمر من قائد السفينة ويحشد وينظم ويوجه جهود العاملين فى السفينة للسير بالسفينة نحو الاتجاه الذي حدده ربان السفينة ـ هو من جهة أخرى، يركز على المهمة وينظر إلى قائمة الأولويات والأهداف القريبة المحددة بإطار زمني للتنفيذ. ـ هو من يبحث عن التفاصيل ويعهد بها إلى موظفيه ويراقب حسن تنفيذها. ـ هو من يضع الأشياء بمكانها الآني ويحرص على وجودها في المكان الصحيح. ـ هو من يقوم

		بالتخطيط التنفيذي ووضع الميزانيات: مثل وضع برامج زمنية لتنفيذ التزامات محدودة ، واتخاذ اللازم نحو التنفيذ. - التنظيم وتهيئة القوى البشرية: مثل تصميم الوظائف وتوصيف القوى البشرية التي تلائم تلك الوظائف، وتسكين الأفراد وتفويض السلطات
طبيعة وخصوصية وظيفته	متفرغ بنسبة كبيرة لرصد وقراءة وتحليل المشهد الخاص والعام للمؤسسة والتفكير والتخطيط لتحسين وضع المؤسسة ورسم مستقبلها .	مشغول بنسبة كبيرة فى تنفيذ الخطط التشغيلية للمؤسسة
نوع العمليات التي يقوم بها	القيام بالتحولات والعمليات الكبيرة التي تحدث تغييرات جوهرية في المؤسسة وتمنح المؤسسة نقلات نوعية كبيرة وتفتح لها آفاق جديدة للعمل لم تكن معروفة أو متوقعة من قبل	القيام بالعمليات التنفيذية محدودة التأثير داخل حدود الإدارة والمؤسسة . (تخصصي ،تفصيلي ، تنفيذي)

مكانه وعدده فى المؤسسة	للمؤسسة الواحدة قائد واحد تتجمع لديه الرؤية الكاملة للمؤسسة	للمؤسسة الواحدة أكثر من مدير على رأس كل إدارة من الإدارات تتجمع لديه الرؤية الخاصة بإدارته فقط
حجم تأثيره فى المؤسسة	إستراتيجي وكبيرا جدا	محدود نسبياً فى حدود المؤسسة وربما يتجاوزها بقليل.
كيفية الوصول إليه	يحتاج إلى بحث وتنقيب دقيق وفق مجموعة من المعايير الخاصة بعلم الرجال ، ثم بالإعداد الخاص	بالتعليم والتأهيل والتدريب وأساليب التحفيز المتنوعة
نماذج تاريخية	العديد من القادة والزعماء الذين أحدثوا تحولات تاريخية لمؤسساتهم وبلادهم (بغض النظر عن انتماءاتهم العقائدية والفكرية)	

والآن:

١ ـ يجب أن نكون عمليين في مؤسساتنا ونفرق ونفصل بين القيادة والإدارة بين المخطط فى مركز القيادة وصناعة القرار وقيادة السفينة وبين المدير المنفذ فى الميدان.

- يمنح القائد القراءة الدقيقة المتواصلة لمفردات الواقع على الأرض
- كما يمنح المدير المنفذ فى الميدان فكر ورؤية واستراتيجيات القائد المفكر المخطط حتى لا تختلط المهام ويتفرغ كل منهما لدوره ومهامه ، فتزداد فرص النمو والنجاح.

٢ ـ يجب أن نكون حكماء فى اختيار القادة الحقيقيين من بين المديرين التنفيذيين ، فبطبيعة الحال لا يصلح جميعهم للقيادة ، كما يجب أن تكون هناك مسارات أخرى لاصطفاء واختيار القادة وفق الاعتبارات التي تم ذكرها سابقاً. وأحسب أنه قد آن الأوان للتخلي عن فكرة حتمية خروج القادة من رحم ميدان التنفيذ فقط ، وأن يكون هذا هو المعيار الأساسى لاختيارهم لا القائد يغنى عن المدير ، ولا المدير يغنى عن القائد.

المدير يعيش ويتفاعل بين الأحداث على الأرض وفى الحدود الزمنية	القائد يرصد ويحلل الأحداث فى ضوء حقائق التاريخ والواقع ورؤية المستقبل

* * *

أهم الإشكاليات الناتجة عن الخلط بين مهام القائد والمدير



من خلال فهمك لحقيقة الفرق بين المدير والقائد ، ومـن خـلال مشـاهداتك العملية حاول تدوين أكبر قدر من هذه الإشكاليات

-

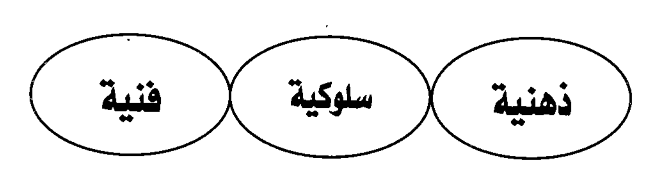
-

-

-

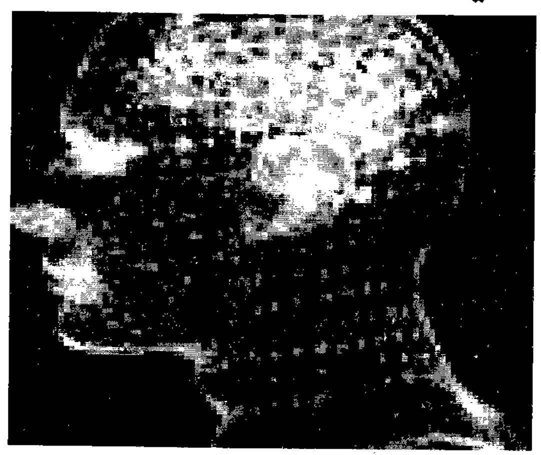
-

٦ـ المقومات الثلاث الأساسية للمدير



من المؤكد أن قدرة المدير على القيام بأدواره وإنجاز أهدافه تتوقف على مدى توافر المقومات الأساسية التي تمكنه من القيام بها بكفاءة واقتدار، والتي يمكن إيجازها فى ثلاث مقومات أساسية تتفرع عنها العديد من المقومات الفرعية والتفصيلية والتي سيتم تناولها تفصيلاً فى الوحدات القادمة.

١ -المهارات الذهنية :



ويقصد بها قدرة المدير على:

- فهم واستيعاب أهداف ومحاور عمل المؤسسة وطرق ووسائل وأدوات عملها.
- النظرة الكلية الشاملة للأمور والقدرة على تحليلها بشكل صحيح.
- القدرة على مواجهة والتعامل المنهجي العلمي مع المشكلات.

- التعامل مع البيانات والإحصاءات وتحليلها تمهيداً لاستخدامها.

حيث تساعده هذه القدرات على التخطيط الشامل لتحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية ، وتمكنه من إدارة الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

وبطبيعة الحال تزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية ، كلما اتجهنا صعوداً في المستويات الإدارية العليا ، نظراً لأهمية وخطورة وكبر حجم وتعقد البيانات والمواقف التي يتعامل معها.

٢. المهارات السلوكية :





وهي المهارات المتعلقة بالقدرة على التعامل مع الآخرين من داخل أو خارج المؤسسة.

في داخل المؤسسة

تعنى فهم ودراسة سلوك الأفراد والعمل على إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم ورغباتهم وصولاً إلى الرضا الوظيفى الذي يعزز انتماؤهم وعطاؤهم للمؤسسة ، وتحفيزهم للعمل والقدرة على بناء وإدارة فرق العمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن كذلك تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المنشأة.

فى خارج المؤسسة تعنى

دراسة وفهم الواقع المحلى والإقليمى والعالمي المحيط بالمؤسسة ، والاتصال به

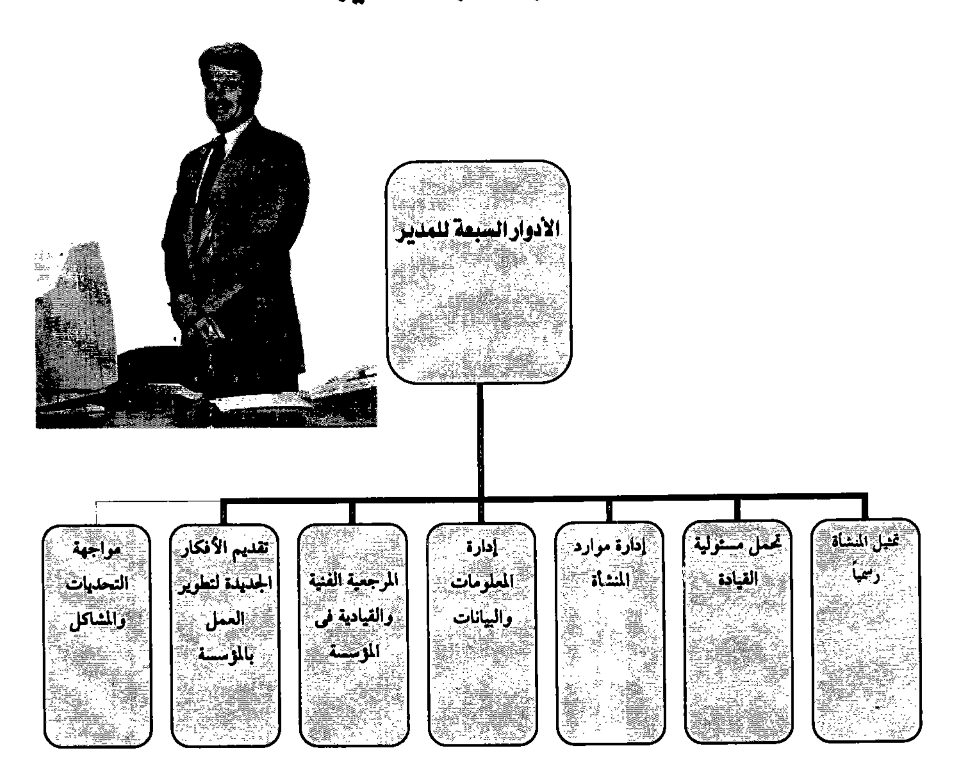
والتواصل معهَ وإقامة علاقات تفاعلية معه ، بما يخدم مصالح المؤسسة (العلاقات العامة للمؤسسة)، والتي تشمل الأفراد الفاعلين والمؤثرين فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمؤسسات الحكومية والخاصة ، وربما قد تصل أحياناً إلى مستوى الدول .

ومن الناحية النوعية يمكن التركيز على الفاعلين مباشرة فى مجال عمل المؤسسة ، بالإضافة إلى المجال الإعلامى أفراداً ومؤسسات.

٣- المهارات الفنية :

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين ، والقدرة الفنية المتميزة على إدارة وأداء العمل بشكل مهني متخصص ومحترف ، وتختلف مدى الحاجة إلى المعرفة الفنية المتخصصة حسب المستوى الإداري ، فرؤساء الأقسام (في المستوى الإشرافي) يحتاجون إلى معرفة فنية جيدة لمعرفة طبيعة عمل مرؤوسيهم واتخاذ القرارات المناسبة ، وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية المتخصصة ، كلما ارتفعنا في درجات السلم الإداري إلى أعلى.

٧ ـ الأدوار السبعة للمدير



أولاً : تمثيل المنشأة رسمياً

وهو ما يسمى بالدور الرمزي / واجهة وعنوان المؤسسة أو الإدارة التي يمثلها حيث إنه:

- المتحدث الرسمي باسم المنشأة أو الإدارة التي يديرها في تعامله مع الآخرين.
- التمثيل المكتبي الرسمي ، حيث يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات والخطابات الرسمية للجهات الخارجية واستقبال الزائرين والاجتماعات الخارجية.
- الاتصال بالجهات الخارجية ، ويتضمن تبادل الاتصالات والمنافع بينه وبين الأفراد والمؤسسات والعملاء ... إلخ من خارج منشأته.
- التفاوض مع الجهات الخارجية ، سواء منشآت ، أو جهات حكومية ، أو عملاء أو موردين ، أو منافسيه بالشكل الذي يحقق صالح العمل.

ثانياً : تحمل مسئولية القيادة

دوره كمسئول ومدير ، يعنى أنه قائد يجب عليه أن يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيهم وتقييم أدائهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم أو عقابهم.

ثالثاً : إدارة موارد المنشأة

الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة كافة (البشرية ، المادية ، المعنوية ، الفنية والتقنية) لتحقيق أفضل النتائج والأهداف ، حيث يتولى مسئولية إدارة دفة توجيه وتوزيع وتخصيص هذه الموارد زمنياً ومكانياً حسب مصلحة العمل ، وبما يحقق أهداف المؤسسة .

رابعاً : إدارة المعلومات والبيانات

تلقى وتجميع المعلومات والبيانات ، سواء من داخل أو خارج المنشأة ، وتحليلها والاستفادة منها في إدارة العمل اليومي للمؤسسة .

خامساً : المرجعية الفنية والقيادية فى المؤسسة

توفير المعلومات ، باعتباره حجر الأساس للمسئولين كافة فى المستويات الإشرافية المختلفة في اتخاذ قراراتهم الأساسية.

سادساً : تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بالمؤسسة

ويقصد به الابتكار والتجديد المستمر فى حياة المؤسسة وتمكينها من مواكبة عصرها المتجدد باستمرار بما يحافظ على قوتها بالسوق ويمنحها ميزات تنافسية جديدة تميزها عن غيرها من المؤسسات ، بفتح آفاق جديدة للعمل (كمية ، نوعية ، فنية ....)

سابعاً : مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه العمل بالمؤسسة

التنبؤ بالتحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجه العمل ، والعمل على تفاديها مسبقاً ومواجهتها والتغلب عليها فى حال حدوثها ، والحد والتقليل من آثارها قدر الإمكان.

بطبيعة الحال يقوم المدير بكل هذه الأدوار من خلال العاملين معه بالمؤسسة حيث يتولى إدارتهم وقيادتهم من خلال ما يمتلك من معارف ومهارات وخبرات إدارية كما يساعده على ذلك أيضاً سياسات ونظم ولوائح العمل بالمؤسسة .
كما تختلف درجات ممارسة الأدوار حسب نوع المدير والمستوى الإداري الذي يتولى مسئوليته.

٨- مسؤوليات المدير

« كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته »

فى إطار الأدوار السبعة للمدير ، يمكن استخلاص وتحديد المسئوليات الأساسية للمدير والتي يمكن أن تعد مقياساً ومعياراً أساسياً لتقييم آداء المدير ومحاسبته عليها ، والتي تختلف الأهمية النسبية لكل منها وفق اعتبارات مجال عمل المؤسسة ، وطبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة ، والأهداف العامة والمرحلية للمؤسسة.




لكل مرحلة رجالها ومديرها الأنسب لها

- ومن الطبيعي أن يكون هناك مدير وقائد يتميز بقيادة مرحلة ما عن مرحلة أخرى .

وتؤكد التجربة التاريخية أنه لا يوجد مدير وقائد لكل المراحل، فهناك مدير يمكن أن يكون الأنسب لمرحلة التأسيس والانطلاق ، وهناك مدير آخر يمكن أن يكون الأنسب لمرحلة التطوير والمنافسة ، كما أن هناك مديراً محلياً ، وآخر أقدر على الانطلاق بالمؤسسة نحو العالمية وهكذا .

❋ ❋ ❋

مــاذا حقق المدير خلال فترة إدارته للإدارة / المؤسسة ؟

وغالباً ما يرتبط مفهوم المسئولية فى الأذهان بالإنجازات ، التي تحققت والتي تعد الترجمة الحقيقية للقدرات الإدارية والفنية الخاصة بالمدير ، والتي يمكن تحديدها فى مجموعة من الأسئلة :

س١ هل تمكن المدير من تحقيق الأهداف (كمية ، نوعية) المطلوبة منه ؟ والمحددة مسبقاً وفق الخطة العامة للمؤسسة.

س٢ هل تمكن المدير من التمثيل المناسب للمؤسسة وعكس صورة حقيقية لقيم وأهداف ومكانة المؤسسة ؟

س٣ هل تمكن المدير من الاختيار والتوظيف الأمثل للعناصر البشرية العاملة معه (استقدام واستغلال أفضل العناصر البشرية المتاحة)

س٤ هل تمكن المدير من تنمية وتأهيل وتطوير مستوى آداء العناصر البشرية بالمؤسسة ، كما تمكن من إعداد ردفاء له ولبقية مواقع المسئولية بالمؤسسة؟

س٥ هل تمكن المدير من تنشيط وتطوير موارد المنشأة بما يعزز قدرتها على النمو ؟

س٦ هل تمكن من تنشيط عملية التفكير والابتكار بالمؤسسة ؟

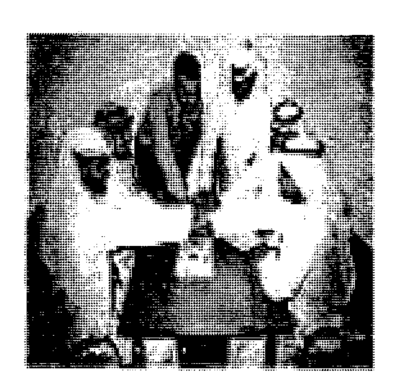
س٧ هل تمكن المدير من مواجهة والتغلب على التحديات التي واجهت المؤسسة ؟

س ٨ هل تمكن المدير من آداء الدور الاجتماعى والإنساني المناسب تجاه أفراد المؤسسة والمجتمع المحيط بالمؤسسة ؟

٩ - مصادر وأدوات القوة الخاصة بالمدير

يتمتع المدير بمزيج متنوع من أدوات القوة ، التي يمكن له أن يستخدمها لتنفيذ المهام المكلف بها، وتتباين الأوزان النسبية لأهمية واستخدام هذه الأدوات من مدير لآخر ، حسب طبيعة شخصية وما يمتلك من معارف ومهارات وخبرات تمكنه من اختيار الأداة المناسبة لكل هدف وموقف وحدث.





القوة Power

تمثل القوة عنصراً مؤثراً على عمل المدير ، ومن ثم مخرجات المؤسسة ، والقوة يمكن أن تنشأ من عدة مصادر، وتوجد خمسة أنواع من القوة :

١ ـ القوة الشرعية والقانونية : وهي القوة الممنوحة بواسطة تسلسل خط السلطة والهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفى (المهام والصلاحيات) وقوانين ولوائح المؤسسة.

٢ ـ قوة المكافأة: وهي قوة منح أو إيقاف المكافآت ، وتقع ضمن سياسات التحفيز.

٣ ـ قوة القسر والإكراه: وهي قوة العقاب والجزاءات وتقع ضمن سياسات التحفيز السلبى .

٤ ـ قوة السند: وهي القوة من خلال التعريف أو التقليد أو الكاريزما ، وما تمنحه المؤسسة للمدير من اعتبارات خاصة نظراً لحيثيات اجتماعية أو تاريخية معينة.

٥ ـ قوة الخبير: وهي القوة من خلال المكانة العلمية والأكاديمية المتميزة ، وما يمتلك من المعلومات والمهارات والخبرات التي يتميز بها عن غيره.

٦ ـ العلاقات الإنسانية والاجتماعية: كما أن هناك مدخلاً آخر يصنف القوة كأحد نوعين:

الأول: قوة المنصب.   الثاني : القوة الشخصية.

وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ووفقاً لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعاً تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب ترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة.

أما القوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذا قوة الخبير والقسر والمكافأة، والإقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية، وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء ، الرسمية أو غير الرسمية.

❊ ❊ ❊

أداء تقييم المدير

ـ جدول عام استرشادى يمكن الاعتماد عليه فى تقييم أداء المديرين، مع إمكانية الإسقاط العملي بما يناسب حجم ونوع نشاط المؤسسة ، كما يمكن الإضافة عليه، تفكيك عناصره أو بعضها (المزيد من التفصيلات) ، بيد أنه لا يمكن البتر أو الاختصار منه حيث إن ذلك يعد الحد الأدنى لتقييم أداء المديرين.

– مستويات التقييم يمكن تحديدها أكثر بشكل رقمي محدد يمكن القياس عليه بما يحقق اعتبارات العدالة والشفافية وفقاً لطبيعة ومجال نشاط المؤسسة ، وفى حالة عدم توافر وحدات التقييم العددية ، يمكن الاعتماد على توصيف دقيق لكل عنصر من عناصر التقييم ، مع الأخذ برأي أكثر من عنصر (لجنة التقييم) وتحديد المتوسط التقديري المترجم فى شكل عدد بما يضمن تحقيق أكبر قدر من العدالة والشفافية .

– كما يمكن الاستعانة به عند اختيار وترشيح المديرين الجدد للمؤسسة .

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية (المقدمة والمدخل)

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية في واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		




الوحدة الأولى
مفاهيم أساسية



رجل الأعمال والمدير والقائد الناجح هو الشخص المحوري في الإدارة والمؤسسة والمجتمع حيث هو المفكر والمحرك لعجلة المجتمع من حوله وهو رجل المستقبل الذي ننشده جميعاً لإصلاح ونهضة مؤسساتنا ومجتمعنا وأمتنا.

مفاهيم أساسية حول القيادة

- القائد يولد أم يصنع
- ما الذي نحتاجه أكثر.. القيادة أم الإدارة؟
- الأصول الأخلاقية الخمسة لقائد ومدير المستقبل
- مبادئ ومفاهيم أساسية حول القيادة
- القائد والمدير الملهم الساحر لمرؤوسيه
- ما يفعله المدير الناجح وما لا يفعله

القائد يولد أم يُصنع؟

تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً؛ فمال بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة من الناس.. يقول وارين بينسي: ((لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة، وهما شيئان لا يمكنك تعليمها)). ومال آخرون إلى أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والمران.. يقول وارن بلاك: ((لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد))، ومثله بيتر دركر يقول: ((القيادة يجب أن تتعلمها، وباستطاعتك ذلك)).

والذي يتبين لنا أن القيادة جزء منها فطري والآخر مكتسب، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي ﷺ للأشج رضي الله عنه ((**إنك فيك خصلتان يحبهما الله: الحلم والأناة**)). فقال الأشج: يا رسول الله، أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: ((**بل الله جبلك عليهما**))، فقال: ((**الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله**)).

وفي مقابل ذلك يرشدنا النبي ﷺ إلى إمكانية اكتساب صفات القيادة بالممارسة والتعلم فيقول: ((**ومن يستعفف يعفه الله، ومن يستغن يغنه الله، ومن يتصبر يصبره الله، وإنما العلم بالتعلم**)).

وكلما قويت الصفات القيادية الفطرية في الإنسان كان وصوله إلى القوة القيادية أسرع، وكان تأثير التدريب والتعلم والممارسة عليه أفضل، أما إذا ضمرت الفطرة القيادية في الشخص ، فإنه يحتاج إلى تدريب أشق ، ووقت أطول لكي يستطيع أن يكتسب الشخصية القيادة، ومع ذلك فيبقى التعلم والتدرب هو العامل الأهم في صناعة القائد، كما يقول أديسون: ((العبقرية ٩٩٪ عرق وجهد)).

وأما التفاوت بين مستويات القادة ، فيكون بحسب التكامل بين الجانبين الفطري والمكتسب، ويقرر الإمام الغزالي هذه القاعدة فيقول: « الأخلاق الحسنة تارة تكون بالطبع والفطرة، وتارة تكون باعتياد الأفعال الجميلة، وتارة بمشاهد أرباب الأفعال الجميلة ومصاحبتهم، وهم قرناء الخير، وإخوان الصلاح إذ الطبع يسرق من الطبع، الشر والخير جميعاً، فمن تظاهرت في حقه الجهات الثلاث حتى صار ذا فضيلة طبعاً واعتياداً وتعلماً فهو في غاية الفضيلة، ومن كان رذلاً بالطبع واتفق له قرناء سوء فتعلم منهم وتيسرت له أسباب الشر حتى اعتادها فهو في غاية البعد عن الله عز وجل، وبين الرتبتين من اختلفت فيه من هذه الجهات ولكل درجة في القرب والبعد بحسب ما تقتضيه صورته وحالته».

ويقول دين كيث سايمنتن: « فالسلوك الإنساني ينظر إليه على أنه دالة لكل من الطبع والتطبع، والسؤال ليس ما إذا كان الطبع أو التطبع هو الذي يحدد السلوك، بل هو كيف يتفاعل كل منهما؟ وما أهميتهما النسبية في تشكيل الشخصية الإنسانية، وهذا التساؤل ذو أهمية خاصة لفهم الإبداع والقيادة، فبعض الناس يعتقدون أن العبقري يولد، والبعض الآخر يعتقد أنه يصنع ، ولعل الحقيقة توجد في تركيب معين منهما».

ويقول الأستاذ الراشد في وصف القيادة المسلمة: « وتجتمع القوة القيادية من موارد ثلاثة: صفات طبيعية وفطرية عالية يهبها الله لمن يشاء من ذكاء وشجاعة وكرم، ثم الممارسة الخلقية والعبادية، ثم التثقف الكثيف في علوم الإسلام والتاريخ والسياسة».

وخلاصة القول في ذلك أن القيادة فطرة وعلة وفن ، وتتعدد المتغيرات التي تؤثر فى التكوين النفسي والعقلي للمدير والقائد:

١- الصفات الفطرية والوراثية ، وتوافر الميل للقيادة.

٢ - التنشئة الأسرية والمجتمعية الأولى وخاصة طريقة تعامل الأب والمعلم والمشرف (ثقافة المجتمع عن القيادة).

٣ ـ البيئة المدرسية والجامعية وما توفرها من مسارات وممارسات عملية للقيادة الطلابية.

٤- الفنون والعلوم الأكاديمية التي يتلقاها الفرد من التعليم أو الإعلام أو المطالعة الحرة .

٣- التكوين الاعتقادى والفكري والثقافي للفرد نفسه.

٤- التدريب المهني والتدريب العملي الذي يصقل المعارف والمهارات والخبرات..

* * *

ما الذي نحتاجه أكثر..
القيادة أم الإدارة؟

كل ما أستطيع تذكره هو أننا كنا نبحث عن مديرين بمهارات قيادية ؛ لأن صفة القيادة تمثل الحل المثالي لجميع المشكلات والتحديات التي تعترض الشركات، القيادة هي الصفة الدائمة التي كنا نبحث عنها في كل المتقدمين، ولكن بعد تفكير وخبرة عميقة، أنصح بقراءة ما يلي لتتضح لديك أهمية المعيار الآخر الذي نبحث عنه بقدر مساوٍ، ألا وهو «المهارة الإدارية».

هل يمكن الفصل بين هذين المعيارين؟ وهل من الممكن أن يكون أحدهما أهم من الآخر؟ أجد نفسي مدفوعاً بإحساسي الفطري كاستشاري في هذا المجال إلى الإجابة بالقول: «هذا يتوقف عليك». بعبارة أخرى، يعتمد الجواب الحقيقي عن هذا السؤال على تفهم طبيعة عملك وما يفرضه من تحديات.

وأود هنا أن أسوق مثالاً عن مدير عمل سنوات عدة في أحد بنوك الخليج، حيث عرف خلال تلك السنوات بشخصيته القيادية القوية، ولا بد من الاعتراف بأن هذا المدير قدم للبنك رؤية خاصة مكنته من الحصول على الاحترام والإخلاص من موظفيه، لكن الشيء الغريب الذي حصل في ظل قيادته، هو أن مستوى القروض انخفض بشكل ملحوظ أدى في النهاية إلى انهيار العناصر الأساسية التي يستمد منها البنك قوته، وكان من الواضح أن الموظفين لم يكونوا على دراية بما حصل، وكيف أصبح البنك في موقف لا يحسد عليه.

إذا نظرنا اليوم إلى البنك ذاته، نجد أنه من أكثر البنوك قوة وأكثرها ربحية في الشرق الأوسط، لقد استطاع تحقيق هذا الإنجاز عبر شخص آخر تمكن من تقديم شيء مختلف عما قدمه خلفه.

في الواقع، يمتلك المدير الجديد صفات شخصية تمزج بين التصميم والثبات والفهم العميق للأمور، وتجعله أحد أهم المصرفيين قدرة ونجاحاً، وقد تمكن من تحقيق هذا الإنجاز لقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والمتابعة الدقيقة والعناية بالتفاصيل، والتأكيد باستمرار من وجود الموظف المناسب في المكان المناسب، فإن نجاح هذا المدير يعزي إلى الإدارة الجيدة وليس إلى ملكاته القيادية.

ولا أعتقد أن هذا الرجل اخترع المعجزات، إلا أنني متأكد من أنه جدير بالثقة لقدرته على إنجاز العمل المطلوب منه بنجاح.

هذا هو المفهوم الحقيقي للقيادة، وليس صحيحاً ما نعتقده كرجال بأننا نمتلك هذه الصفة بالفطرة، وهذه الحقيقة البسيطة تفسر إطلاقنا الصراخ والوعيد لنبدو قياديين أمام الناس، وأما الأمر الذي نغفل عنه فهو أن القيادة الحقيقية قد تتوافر لدى أكثر الناس هدوءاً وتنظيماً ودقة، وليس أشدهم بأساً كما يعتقد بعضنا. وانطلاقاً من هذا المفهوم المغلوط للقيادة، فإننا نبخس المهارات الأساسية في الإدارة حقها ، متوهمين أنها لا تناسب سوى بائعي المحلات والموظفين الصغار، وبشكل عام تعد الإدارة الجيدة التي تعتمد على التصميم والعمل المتواصل من أهم أساسيات العمل الناجح وضمانات زيادة النمو والأرباح. هذا لا يعني بالضرورة أن المدير الجيد ليس قائداً ناجحاً؛ لأن المدير الجيد يستطيع بسهولة كسب الاحترام والمهابة التي تجعله قائداً فاعلاً ومؤثراً، يضاف إلى ذلك ضرورة أن يمتلك بعض المزايا القيادية التي لا غنى عنها لمواكبة التغيير والنمو والمنافسة الحادة، مثل الرؤية والشمولية والاستراتيجية والإبداع والشغف بالعمل والحافز والشخصية والأخلاق.

وبالتالي فإن اختيارك بين القيادة والإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة عملك، ولكي يبقى هذا الاختيار صحيحاً، يجدر بك أن تجمع بين الحزم والمهارة؛ لأن العمل الجيد لا يمكن فصله عن المنافسة، كما أنه لا يوجد عمل ناجح ما لم يواجه التغييرات والتقلبات، ولهذا فمن المفيد في بعض الأوقات ترجيح كفة الإدارة على حساب القيادة والعكس صحيح، مع التذكير الدائم بحاجتنا للميزتين معاً.

مما لا شك فيه، أن اختيار المدير المناسب أمر في غاية الأهمية؛ لأن البعض يمتلك بالفعل مزيجاً من القيادة والإدارة ، في حين يفتقر الكثيرون لوجود الاثنتين معاً، ولتجاوز هذه المشكلة، أنصح بالبحث عن مدير عام يمتلك قدرات ومهارات المدير التنفيذي لضمان الحصول على مزيج من الإدارة والقيادة معاً.

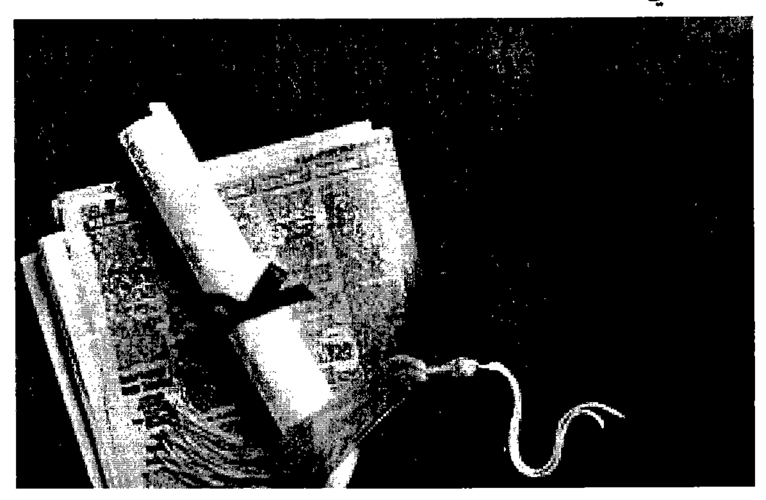


الأصول الأخلاقية الخمسة لقائد ومدير المستقبل

المدير والقائد هو الشخصية المحورية في الإدارة والمؤسسة، وهو العقل المفكر والمحرك للجميع، كما أنه النموذج القدوة لأفراد إدارته ، وباستقامته يستقيم الأفراد ويستقيم العمل والإنتاج.

لذلك، فإن إعداد وتأهيل القادة والمديرين محل اهتمام كبير من المصلحين وأصحاب المؤسسات والمصالح المختلفة، ومن أهم جوانب إعداد وتأهيل القادة والمديرين البناء القيمي لشخصية المدير؛ حيث يمثل المزيح القيمي لشخصه. وثقافة المدير تعد المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من أفكار وقرارات وسلوكيات، ومن الثوابت التي جمع عليها علماء الإدارة والتربية هي الأصول الإدارية ((القيمية)) الخمسة والتي تتفرع عنها باقي القيم الفرعية.

ومن الثابت عملياً ، أنه كلما تعمقت وتجذرت هذه الأصول في نفس المدير كلما كانت آثارها قوية عليه وعلى أدائه القيادي، وسبباً مباشراً في تحقيق النجاح له ولمؤسسته التي يديرها.



الأصل الأول: الحكمة « ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً » ، وتعني القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة وبلوغ أفضل النتائج بأقل التكاليف في أسرع وقت ممكن، ويتفرع عن أصل الحكمة الإدارية قيم فرعية كثيرة:

- حسن التدبر.
- الكياسة.
- ثقابة الرأي.
- الموضوعية.
- إصابة الظن.
- الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل.

الأصل الثاني: الشجاعة وهي وسط ما بين التهور والجبن، وتتفرع عنها قيم فرعية منها:

- الشهامة والمروءة.
- كظم الغيظ.
- ضبط النفس.
- الوقار.
- التحمل والثبات.
- الكرم.

الأصل الثالث: العفة، وهي الكف عما لا يستحق له من منافع مادية ومعنوية

مباشرة وغير مباشرة ، وتتفرع عنها قيم فرعية:

- السخاء.
- القناعة.
- الصبر.
- الورع.
- التسامح.
- الإيثار.

الأصل الرابع: العدل، وهو الإنصاف بمعنى إعطاء الآخرين ما لهم وأخذ ما عليهم، وتتفرع عنه قيم فرعية:

- الاستقامة.
- المراقبة والمحاسبة.
- الإحسان.
- العفو.
- الشكر.
- التراحم.

الأصل الخامس: الصدق، وهو مطابقة السر في القلب والكلام على اللسان للواقع حسب اعتقاد المتكلم، وتتفرع عنه قيم فرعية:

- الإخلاص.
- الوفاء.

- الاحترام.
- حسن التواصل مع الآخرين.
- السلام.
- تقدير الذات.

في حقيقة الأمر هي أصول أخلاقية اجتمعت عليها الثقافات المختلفة على ضرورتها وأهميتها في شخصية القائد والمدير، وبفقد أحدها ينتج الخلل الكبير ليس على المدير فحسب ، بل على الأفراد والعمل ككل؛ وهو ما يستوجب أهمية مراجعة الذات كقادة ومديرين وجودة الإعداد والتأهيل لمديري المستقبل.

* * *

مبادئ ومفاهيم
أساسية حول القيادة

قاعدة إدارية هامة وفي نفس الوقت هي حقيقة تاريخية هامة تقول: إن القائد مهما كانت براعته لا يمكن أن يصنع شيئاً بمفرده ما لم يسانده جيل قيادي كامل يرفعه ويسانده، وها هو موسى عليه السلام نبي من أولي العزم من الرسل ، قد توافرت فيه صفات الكفاية القيادية بمستوى فذ، ومع ذلك لم يستطع وحده أن يفتح الأرض المقدسة وهو يقود جيل التيه الذي تربى على الذل والاستخذاء ، والذي تبدى جلياً في قولهم: قال الله تعالى: ﴿ فَٱذْهَبْ أَنتَ وَرَبُّكَ فَقَـٰتِلَآ إِنَّا هَـٰهُنَا قَـٰعِدُونَ ﴾ [المائدة : ٢٤] . لذلك فإن الخطوة الأولى في نهضة هذه الأمة هي صناعة ذلك الجيل القيادي الكامل ، الذي تنبت في تربته بذور قادة عظام أمثال : خالد وصلاح ونصر الله ، وإسهاماً منا في صناعة هذا الجيل، نقدم هذه السلسلة الجديدة (صناعة القاعدة) ، نقدمها لكل قائد ورئيس، لكل مدير ومتخصص، لكل قدوة وداعية ومرب، لكل طبيب ومهندس، لكل دارس ومتخصص، لكل أب وأم، لكل طالب وباحث، بل نقدمها لكل مسلم موحد ، نهيب به أن يصنع من نفسه قائداً في تخصصه حتى يسهم بنصيبه في نهضة هذه الأمة، واستعادتها مرة ثانية لزمام القيادة البشرية الذي فقدته.

تكليف لا تشريف :

والسؤال المنطقي الذي يطرح نفسه في بداية الحديث عن فن صناعة القادة ما هو تعريف القيادة؟ وأبسط تعريف للقيادة هو أن نقول: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.

ومن هنا نعلم أن القائد مسؤول عن أتباعه، كما قال النبي ﷺ ((**كلكم راع**

وكلكم مسئول عن رعيته)) فالأمير راع لرعيته ومسئول عنهم، والمرأة راعية لبيت زوجها ومسئولة عنه ، والعبد راع على مال سيده ومسئول عنه.

والقيادة في الإسلام معناها الحقيقي تحقيق الخلافة في الأرض ؛ من أجل الصلاح والإصلاح، وقد أمر النبي ﷺ بها ولو كانت في الاجتماع القليل العدد أو المتواضع الهدف يقول ﷺ: ((**إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم**)) ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتماماً كبيراً، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: ((يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولابد لهم عند الاجتماع من رأس)).

وما أجمل الحكمة المأثورة التي تصف مسئولية القائد فتقول: ((إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي)).

هيئ لرجلك قبل الخطو موضعها :

وقد يختلط هنا مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة على القارئ الكريم ، وللتمييز بينهما نقول: إن الإدارة معناها أن تتولى العناية بأمورك اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الأداء، أو بمعنى آخر كيف تحقق ما تصبو إليه من أهداف؟ أما القيادة فهي أن تحدد أولاً ما الأهداف التي تسعى لتحقيقها ؟ والإدارة هي: كيف تخطو نحو أهدافك؟

وكلا الأمرين مهم، إذا أنهما معاً يشكلان جناحي الإنجاز والنجاح، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات ونهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة ، والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز.

القيادة لماذا؟

وتنصب أمامنا أسباب ثمانية تجعلنا نوقن بمدى أهمية وخطورة موضوع القيادة وضرورة وجود القائد الفعال وهي:

١) أن القيادة لابد منها في الحياة حتى تترتب ويقام فيها العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

٢) أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها ، بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٣) تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل، فالقائد هو ربان السفينة.

٤) السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطوات اللازمة لحلها.

٥) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٦) وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.

٧) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.

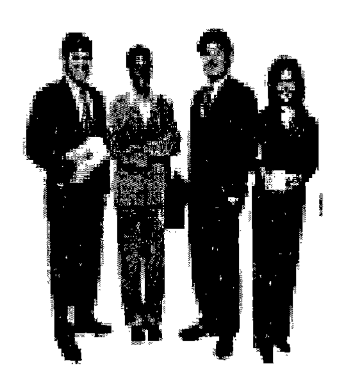
٨) إعادة التوازن للحياة بعد اعوجاجها من جراء صعود النكرات وتوسيد الأمر إلى غير أهله، كما قال الإمام أحمد: « إذا رأيتم اليوم شيئاً مستوياً فتعجبوا».

* * *

جدول يوضح الفرق أكثر بين هذين المصطلحين

القيادة	الإدارة
١- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل	١- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.
٢- تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور ، وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الاتباع والاهتمام بهم كبشر.	٢- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

القائد والمدير الملهم
الساحر لمرؤوسيه

قليلة هي هذه الفئة من القادة ، لكنها عظيمة التأثير في الآخرين والحياة بشكل عام؛ وهو ما دعاني للجلوس إلى البعض منهم أستكشف سر هذه الكاريزما، ومن واقع معايشتي لهم وعلى ألسنتهم جمعت هذه الأدوات الست.

فريدة ونادرة جداً الصفات التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله ملهماً لمرؤوسيه وتابعيه ، سواء كان ذلك القائد إدارياً أو سياسياً أو عسكرياً أو رياضياً أو دينياً ، أو في ميدان العمل الذي نحن فيه، كيف يمكن لمدير تنفيذي على سبيل المثال أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التي تنجز في مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟ هل هناك سر في أسلوب حديثه للآخرين ، أم أنه داهية حاذق في تصرفاته ، أم أنه شخصية مثيرة بشكل مستمر؟

ربما تكون هذه الصفات مجتمعة ، هي التي تخلق هذا القائد الذي أتحدث عنه، وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفاعل على الآخرين ، وذلك الاندماج الكامل معهم ، سواء كان ذلك بوجوده الفعلي أو الوجداني أو العقلاني بينهم. إنه من الضروري جداً في عالم العمل أن يكون القائد موجوداً دائماً بين تابعيه على إحدى الصفات التي ذكرتها ، حتى يتمكن من دفعهم نحو تحقيق الهدف الذي يريد ويتطلع لإتمامه.

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري ، تجعل منه وبلا شك شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة تابعيه. وهنا لا بد أن نقول إن هذه الصفات لا تولد مع المرء ، بل إنه يصنعها بنفسه، ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

أولاً: طريقة التصرف: وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر ، أو إذا وقف أو بقي جالساً ، أو إذا ابتسم أو لم يبتسم ، أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

ثانياً: المقدرة على إقناع الآخرين: لا بد هنا أن نقول إن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة ، وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر ، حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

ثالثاً: المقدرة على التحدث بشكل فاعل، وربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

رابعاً: المقدرة على الاستماع، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل ، فإن الاستماع الجيد ، يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

خامساً: طريقة استعمال المكان والوقت، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات، فإن استعمال المكان ، وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

سادساً: المقدرة على استيعاب الآخرين، المقدرة على فهم الآخرين ، وما يتعلق

بشخصياتهم وطموحاتهم ، تمكّن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه ، التي يرغب في الوصول إليها.

إن المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه ، يستطيعون - ودون شك - أن يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم، والسبب في ذلك ، أنهم يكونون دوماً على اتصال أفضل بتابعيهم.

ما يفعله المدير الناجح وما لا يفعله

كم ستكون الحياة سهلة ، لو توافرت وصفات مبسطة يمكن للمدير تطبيقها من الألف إلى الياء ، ليحصل على أفضل النتائج؛ كتيب أنيق منمق بغلاف أسود اللون يحوي الأوامر والنواهي التي يحتاج إليها المدير التنفيذي الغارق حتى أذنيه في أعباء العمل ، بحيث تكون إدارته ناجحة في كل الأوقات.

ولكن كما هو الأمر بالنسبة لجوانب الحياة المختلفة الأخرى، لا تتيسر وصفات سهلة للنجاح أو قوالب عمل جاهزة، مع ذلك، تظل هناك مجموعة من الأشياء التي يقوم بها غالباً المديرون الناجحون ، ولا تجدها عند المديرين الأقل نجاحاً، هذه الأشياء ربما تحصر في ثماني نقاط رئيسية:

١- يبدءون مشاريعهم بعد أن يحددوا أهدافها النهائية، تماماً مثلما يفعل القناص الناجح.

٢- يخططون ويعيدون النظر مرة ثانية وثالثة.

٣- يتواصلون مع الآخرين.

٤- يحرصون على كوادرهم وتعزيز ولائهم.

٥- يهتمون بأنفسهم.

٦- يتذكرون أنهم جزء من كل.

٧- يحافظون على توازنهم.

٨- يخلصون النصيحة لأنفسهم على الدوام.

١-البدء بعد تحديد الهدف:

قد يبدو الأمر بديهيّاً ، إلا أننا ندهش باستمرار للعدد الهائل من المديرين

الذين يبدءون مشاريعهم دون أن يرسموا في أذهانهم صورة واضحة عن الهدف النهائي لهذه المشاريع، وفي الواقع فإن أكثر المديرين التنفيذيين نجاحاً هم أولئك الذين يجسدون النتائج النهائية على شكل أفكار محددة ترسم في أذهانهم معالم النجاح وطعمه بوضوح.

٢- التخطيط المستفيض:

ضع تلك النتيجة النهائية المتصورة ، وابدأ التخطيط لكل التوقعات الممكنة، وهنا تطرح هذه الأسئلة نفسها: ما الذي يجب أن يحدث حتى تتحول هذه الرؤية إلى حقيقة واقعة؟ ما الموارد التي أحتاج إليها (رمال، رجال، مواد)؟ هل تتحمل شركتي ما أخطط له وتدعمه؟ هل هناك حاجة لما أخطط إليه؟ وعندما يأخذ المديرون هذه الأسئلة بعين الاعتبار، يعيدون التخطيط من جديد؛ يضعون سيناريوهات للفشل المحتمل وللانتكاسات المحتملة، وإذا ما حدث كذا وكذا، فما ردة فعلنا؟ وما الخطة البديلة أو الخطة (ب)؟

٣-التواصل:

الخطة الجيدة هي الخطة البسيطة، ولكن أفضل الخطط لا تساوي شيئاً ، إن لم يكن فهمها ممكناً من قبل موظفي الشركة الذين سينفذونها، ويعني تواصل المديرين المميزين مع من حولهم أن يكرروا شرح الخطة، ويتأكدوا من أن كل شخص قد استوعب الاتجاه الذي تسير فيه تلك الخطة ولماذا. اختبر مدى فهم جميع موظفي شركتك لاستراتيجيتك، بمن فيهم عامل القهوة والسائق؟ قد يبدو هذا ضرباً من الثرثرة، ولكني أعرف مديراً تنفيذياً في إحدى شركات الاتصالات الخليجية أسهب في شرح وتوضيح استراتيجية الشركة لدرجة صار معها سائقه يبيع بطاقات اشتراكات بالهاتف المحمول بشكل غير رسمي طبعاً، ثم تحول في النهاية إلى أبرع بائعي الشركة فيما بعد، وهو ما أدى بدوره في النهاية إلى تبديل كادر البيع بمجمله.

٤-الاهتمام بالكوادر:

قد تقرأ آلاف الكتب حول الإدارة، لكن شيئاً واحداً سيطالعك في كل كتاب تقرؤه، عليك أن تهتم بكادرك، ولا شك أن نقطة البداية الأهم تكمن في أن تحسن اختيار هذا الكادر ، بحيث تتوافر لديه الهمة العالية المطلوبة، وعندما يتوافر لديك النوع المطلوب من الموارد البشرية ، فلا بد أن تتولاه بالرعاية، والتدريب والإرشاد والتوجيه، وتهتم بتطويرهم وترعى شئونهم العائلية ، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن مكنون أنفسهم، وإبراز مواهبهم التي فطرهم الله عليها، قد يبدو هذا التنظير سهلاً، إلا أن إدارة العنصر البشري تمثل الجانب الأصعب في العمل الإداري، وهذا يتطلب اختيار الأشخاص المناسبين والاستغناء عمن لا يرتقون إلى مستوى الأداء المطلوب ، رغم ولائهم وتواضعهم ، وإذا لم يتوافر الأشخاص المناسبون، فسوف تظل وشركتك في مهب الريح.

٥-الاهتمام بالنفس:

أحسن استغلال الوقت، واحرص على حسن هندامك، ومارس رياضتك بشكل منتظم، وتناول طعاماً مغذياً، ونم ما بين ٧و ٨ ساعات كل ليلة، والواقع فإذا التزمنا بهذه التوصيات تزيد إنتاجيتنا وحيويتنا، وأما المدير المتميز حقاً، فهو الذي يملك الكثير من الطاقة والقدرة على تسخيرها لإذكاء حماس موظفيه، وعندها ستجد أيضاً تفاؤلك يتنامى، ونظرتك تزداد إيجابية تجاه التحديات التي تواجهها بشكل يومي.

٦- جزء من كل:

يقول الشاعر الإنجليزي جون دون -من شعراء القرن السابع عشر- في إحدى قصائده الشهيرة، لا يمكن لرجل واحد أن يشكل جزيرة بمفرده. كل

إنسان هو جزء من قارة.. جزء من اليابسة، والمديرون النشطون يحملون هذا الشعار بالفطرة، نحن جزء من الصورة الكلية داخل شركتنا ونكمل أجزاءها الأخرى، كما نتفاعل مع العملاء والموردين ومع المجتمع. والمديرون المتميزون يدركون أهمية بناء العلاقات الناجحة مع المحيط الخارجي. إننا ببساطة عاجزون عن تحقق النجاح منعزلين.

٧- الحفاظ على التوازن:

الحكمة هي أهم ما يميز المدير الناجح، وإذا لم تكن حياتك منظمة، فلن تتمكن من اتخاذ القرار الحكيم، كما سيؤرقك وجود مشكلة ما ، وتحجب الصورة الصحيحة عن ذهنك والحفاظ على التوازن يعني فيما يعنيه ، أن تعيش حياة طبيعية بكل أبعادها، أي أن تخصص وقتاً لأسرتك ، ووقتاً لأصدقائك ووقتاً للترفيه عن نفسك والاطلاع على أشياء لا صلة لها بالعمل، ولا شك أن تغذية عقلك بهذه الطريقة ستعينك على رؤية الأمور من زوايا مختلفة ، والحفاظ على قدرتك على استشراف المستقبل والإبداع والثبات.

٨- الصدق مع الذات:

هذا يقودنا إلى أهم ما يقوم به المديرون الناجحون، وهو صدقهم الدائم مع أنفسهم ، والثبات على مبادئهم وأخلاقياتهم السليمة، فبدون الأخلاق والتواضع والأمانة لا يساوي النجاح شيئاً.

وأما فيما يتعلق بما لا يجب على المديرين القيام به، فيوجد أمران مشتركان لا يقدم المديرون الناجحون عليهما: تعاطي السياسة والاستسلام، وفي كلتا الحالتين يصبح النجاح في مذرى الرياح؛ لأن السياسة تشغل المدير عما بين يديه، والاستسلام يقتل أي أمل بالمستقبل.

* * *

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

(الوحدة الأولى مفاهيم أساسية حول القيادة)

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية فى واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		



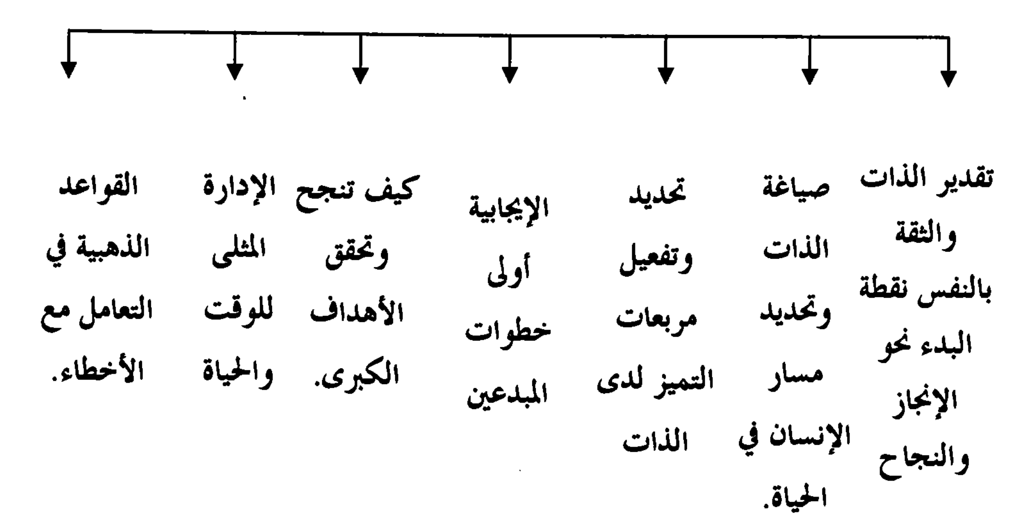
الوحدة الثانية

إدارة الذات

نقطة البدء والتحول



إدارة الذات نقطة البدء والتحول



من أقوال أعلام الإدارة والقيادة عن القيادة وإدارة الذات

- **مارك كوين:** العظماء هم الذين يستطيعون أن يجعلوا الآخرين يشعرون أن بإمكانهم أن يصبحوا عظماء أيضاً.

بمعنى أن تفجر فيهم طاقات العمل والإبداع وتساعدهم على ذلك.

- **ماريو أندريوتي:** الرغبة مفتاح التحفيز، والتحفيز مفتاح الإنجاز، لكن التصميم والالتزام والمتابعة الفاعلة هو ما يمكنك من تحقيق الأهداف والنجاحات التي تصبو إليها.

- **ستيفن كوفي:** القادة الحقيقيون هم الذين يتمتعون بفكر متدفق، واهتمامات واسعة وقراءة واعية، وكذلك هم خبراء في فن الإصغاء ، كما هم خبراء في فن الحديث.

- **د. جاسم سلطان:** القادة الناجحون هم الذين يمتلكون رؤية واضحة ، كما يمتلكون القدرة على توضيحها لبقية العاملين معهم حتى يشاركوهم العيش بها ولها.

- **جاك ويلش:** عليك أن تكافئ أصحاب الأداء العالي، وترعى أصحاب الأداء المتوسط، وتطرد أصحاب الأداء المتدني المصرين عليه.

- **مارتن ليندستروم:** عندما يبدأ الزبون في التذمر من منتجك ، أو من الخدمة أو الضمان الذي تقدمه له ، أو من موقعك الإلكتروني الذي تتواصل به معه، فهذا لا يكون دائماً بسبب رداءة المنتج أو الخدمة التي تقدمها، بل ربما يكون لأنك لم تتمكن من تلبية توقعاته منك؛ بمعنى أنك لا بد أن تدرس تطلعات واحتياجات عملائك أولاً.

تقدير الذات والثقة بالنفس
نقطة البدء نحو الإنجاز والنجاح



إن الثقة بالنفس ، هي طريق النجاح في الحياة.. وإن الوقوع تحت وطأة الشعور بالسلبية والتردد وعدم الاطمئنان للإمكانات هو بداية الفشل، وكثير من الطاقات ، أهدرت وضاعت ، بسبب عدم إدراك أصحابها لما يتمتعون به من إمكانات أنعم الله بها عليهم ، لو استغلوها لاستطاعوا أن يفعلوا الكثير، والناس لا تحترم ولا تنقاد إلى من لا يثق بنفسه وبما عنده من مبادئ وقيم وحق، كما أن الهزيمة النفسية هي بداية الفشل، بل هي سهم مسموم إن أصابت الإنسان أردته قتيلاً. يقول مونتغمري في كتابه (الحرب عبر التاريخ): أهم مميزات الجيوش الإسلامية لم تكن في المعدات أو التسليح أو التنظيم؛ بل كانت في الروح المعنوية العالية.

ما حقيقة الثقة بالنفس؟

يقول جوردون بايرون: (إن الثقة بالنفس ، هي الاعتقاد في النفس ، والركون إليها والإيمان بها).

وأوضح من هذا أنها (هي إيمان الإنسان بأهدافه وقراراته وبقدراته وإمكاناته؛ أي الإيمان بذاته).

والثقة بالنفس ، لا تعني الغرور أو الغطرسة، وإنما هي نوع من الاطمئنان المدروس إلى إمكانية تحقيق النجاح والحصول على ما يريده الإنسان من أهداف.

فالمقصد من الثقة بالنفس ، هو الثقة بوجود الإمكانات والأسباب التي أعطاها الله للإنسان، فهذه ثقة محمودة ، وينبغي أن يتربى عليها الفرد ، ليصبح قوي الشخصية، أما عدم تعرفه على ما معه من إمكانيات، ومن ثم عدم ثقته في وجودها، فإن ذلك من شأنه أن ينشأ فرداً مهزوز الشخصية ، لا يقدر على اتخاذ قرار، فشخص حباه الله ذكاء ، لكنه لا يثق في وجوده لديه، فلا شك أنه لن يحاول استخدامه، لكن ينبغي مع ذلك ، أن يعتقد الواثق بنفسه ، بأن هذه الإمكانيات إنما هي من نعم الله تعالى عليه ، وإن فاعليتها إنما هي مرهونة بعون الله تعالى وتوفيقه للعبد، وبذلك ينجو الإنسان الواثق بنفسه من شَرَك الغطرسة والغرور.

وها هو سليمان عليه السلام الذي أتاه الله تعالى ملكاً لم يؤته أحداً من العالمين، لما مر بجيشه على وادي النمل وسمع النملة، فماذا كان رده فيه عليه الصلاة والسلام في قوله تعالى (فَتَبَسَّمَ ضَاحِكاً مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) [النمل: ١٩].

فمع ثقته بنفسه ، وبما حباه الله عز وجل من ملك وإمكانيات وقدرة على فهم لغة الحيوانات، إلا أنه عليه السلام لم ينس أن ينسب كل ذلك إلى محض فضل الله ومنته.

أنواع الثقة بالنفس :

أولاً : الثقة المطلقة بالنفس: وهي التي تسند إلى مبررات قوية لا يأتيها الشك من أمام أو خلف، فهذه ثقة تنفع صاحبها وتجزيه. إنك ترى الشخص الذي له

مثل هذه الثقة في نفسه يواجه الحياة غير هياب ولا يهرب من شيء من منغصاتها، يتقبلها لا صاغراً، ولكن حازماً قبضته، مصمماً على جولة أخرى، أو يقدم مرة أخرى دون أن يفقد شيئاً من ثقته بنفسه، مثل هذا الشخص لا يؤذيه أن يسلم بأنه أخطأ ، وبأنه فشل وبأنه ليس نداً وكفؤاً في بعض الأحيان.

ثانياً: الثقة المحددة بالنفس: في مواقف معينة، وضآلة هذه الثقة أو تلاشيها في مواقف أخرى، فهذا اتجاه سليم يتخذه الرجل الحصيف الذي يقدر العراقيل التي تعترض سبيله حق قدرها، ومثل هذا الرجل أدنى إلى التعرف على قوته الحقيقية من كثيرين غيره، وقد يفيده خداع النفس ولكنه لا يرتضيه، بل على العكس يحاول أن يقدر إمكانياته حق قدرها، فمتى وثق بها عمد إلى تجربتها واثقاً مطمئناً. ولا شك أن لك من معارفك من يمثلون هذين النوعين من الواثقين بأنفسهم ؛ وهو ما يعطيك الدليل والدافع على وجودهما فعلاً في واقع الحياة، ومع ذلك هل تعلم أن: أكثر الناس لا يثقون بأنفسهم.

فعدد الخارجين على هذين النوعين المثاليّيْن في الثقة بالنفس يفوق كل تقدير، وأكثرهم يطبعهم افتقاد الثقة بالنفس، فلماذا كان أكثر الناس ضعاف الثقة بأنفسهم؟ يقول عالم النفس الشهير ألفريد أدلر: (إن البشر جميعاً خرجوا إلى الحياة ضعافاً عراة عاجزين، وقد ترك هذا أثراً باقياً في التصرف الإنساني ، ويظل كل شيء حولنا أقوى منا زمناً يطول أو يقصر، حتى إذا نضجنا ألفينا أنفسنا كذلك، تواجهنا قوى لا حول لنا أمامها ولا قوة، ويقفل علينا شرك الحياة العصرية المتشعبة كما يقف الشرك على الفأر، فهذه الظروف القاهرة التي نخلق ونعيش فيها ، تترك في الإنسان إحساساً بالنقص باقي الأثر، ومن ثم تنشأ أهداف القوة والسيطرة التي توجه تصرفات البشر).

ولعل في هذا الكلام شيئاً من الصحة يتوافق مع قول الله تبارك وتعالى:

﴿ وَخُلِقَ ٱلْإِنسَـٰنُ ضَعِيفًا ﴾ [النساء: ٢٨].

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَـٰتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْـًٔا ﴾ [النحل: ٧٨].

وإذا سلك الإنسان طريقة في الحياة آخذا بأسباب القوة والنجاح، فإنه يزداد قوة وثقة بنفسه مع الوقت، ومع ذلك فواحدة من أجدى الخطوات في اكتساب الثقة بالنفس أن يدرك الفرد مدى شيوع الإحساس بالنقص بين الناس، فإذا جعلت هذه الحقيقة ماثلة في ذهنك زايلك شعور انفرادك دون سائر الخلق بما تحسه من نقص، ولأن الإحساس بالنقص من الشيوع بمثل ما ذكرنا، لذلك يجاهد الناس لاكتساب الثقة بالنقص حتى يرتفعوا إلى مستوى عال مرموق.

ثمرات الثقة بالنفس: إن معرفة قدر نفسك والإيمان بها ، تعطيك ثمرات كثيرة تعينك على الحياة الناجحة ومنها:

١- تشعرك أن حياة كل شخص متميزة عن سواها: ذات خصائص فردية فذة، وتساعدك على اكتشاف خصائصك.

٢- تجعلك مدركاً تماماً لإمكانياتك وقدراتك: وتبين لك نقاط الضعف والقوة فيك فتدفعك إلى الانطلاق.

٣- تعطيك الاستعداد ، لأن تتخذ قدوة، وأن تختار النموذج المناسب لك في الحياة ، وتقتفي الآثار دون تقليد أعمى، وهي الخطوة الضرورية لتحقيق النجاح والتميز في الحياة.

٤- توضح لك هدفك: وتدفعك إلى الوصول إليه، فهي مصدر طاقتك.

٥- تنتشلك من براثن العجز والسلبية والهزيمة النفسية: التي هي السبب الأساسي في الهزيمة، حتى إن التاريخ ليدلل على أن الهزيمة النفسية كانت السبب

الأساسي في انهزام الجيوش العسكرية؛ فلما أرسل سعد بن أبي وقاص ﷺ ربعي بن عامر ليفاوض قائد الفرس رستم دخل ربعي بثيابه الرثة ورمحه وبغلته على رستم في إيوانه وبين حراسه وجنده، ودارت مفاوضات قذفت الرعب في قلب رستم وكان بداية لهزيمة الفرس؛ إذ سأل رستم ربعياً فقال له: ما الذي جاء بكم؟

فقال ربعي بكل ثقة: ((الله ابتعثنا لنخرج الناس من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة)).

وخاف رستم وأيقن أنه لن يستطيع أن يكسب الجولة مع هذا الصنف من البشر، وصدق رسول الله ﷺ الذي يقول: ((**ونصرت بالرعب مسيرة شهر**)).

ولما بعث المقوقس عظيم مصر رسله إلى جيش عمرو بن العاص ﷺ أبقاهم عمرو عنده يومين ليطلعوا على حياة جند رباهم الإسلام وهيأهم لفتح أرض الكنانة، فلما عادوا إلى المقوقس قالوا له: ((رأينا قوماً الموت أحب إليهم من الحياة، والتواضع أحب إليهم من الرفعة، ليس لأحدهم في الدنيا رغبة ولا نهمة، وإنما جلوسهم على التراب، وأكلهم على ركبهم، وأميرهم كواحد منهم، ما يعرف رفيعهم من وضيعهم، ولا السيد من العبد، وإذا حضرت الصلاة لم يتخلف عنها منهم أحد، يغسلون أطرافهم بالماء ويخشعون في صلاتهم)). فقال المقوقس: ((والذي يحلف به لو أن هؤلاء الرجال استقبلوا الجبال لأزالوها، وما يقوى على قتال هؤلاء أحد)).

من هنا نبدأ :

من هنا نبدأ الأخذ بأسباب الثقة في النفس والاعتزاز بالذات الخاصة:

١- التخلص من الإحساس بالدونية والنقص عن الآخرين.

٢- الأخذ بأسباب الثقة في النفس وعزيز تقدير الذات الخاصة.

مولدات الثقة فى النفس
(واثق الخطوة يمشى ملكا)

كيف تحافظ على ثقتك بنفسك وتكسب احترام وثقة الآخرين؟

أ- الأسباب الداخلية داخل عقلك وقلبك:

١) أن تعيش لهدف كبير تسعى لتحقيقه.

٢) عضويتك في فريق عمل قوي وناجح وصاحب رصيد تراكمي جيد من النجاحات والخبرات والتجارب.

٣) أن تتعرف على قدراتك ومهاراتك الخاصة ، وتسعى لتنميتها واستغلالها في واقعك العملي.

٤) أن تتذكر نجاحاتك السابقة.

٥) أن تحترم وتحتفظ بحب الناس لك ومن حولك.

٦) أن تكثر من التفكير والإعداد والتخطيط في كل خطوة تخطوها.

٧) أن تعيش بخطة استراتيجية طويلة الأمل وتقسمها لخطط مرحلية تنتقل من مرحلة إلى المرحلة التالية.

٨) أن تحسن الاستماع للآخرين والاستفادة منهم « **لا خاب من استشار ولا ندم من استخار** » حديث.

٩) عدم الغضب والحرص الدائم على الهدوء والسكينة والوقار.

١٠) توقع الفشل أحياناً ، والتعامل معه بإيجابية حتى تسخره للنجاح في الفرص القادمة « الأمور تجري بكتاب وقدر» حديث. مع أهمية النظر في حكمة الله تعالى في هذا الفشل والبحث عن أسباب عدم النجاح للاستفادة بها في النجاح في المرة القادمة.

١١) الاجتهاد والتدرب على سرعة تحليل المواقف والأحداث ، وسرعة تكوين رؤية واضحة وشاملة عنها ، واتخاذ القرار المناسب.

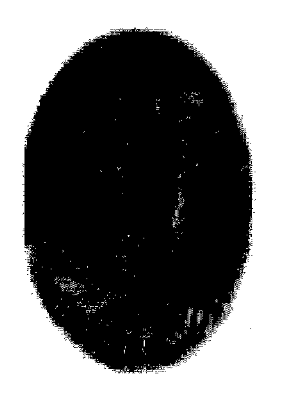
ب- الأسباب الظاهرة :

استبيان مولدات الثقة بالنفس	٥ دائماً	٣ أحياناً	١ نادراً
١) هل تتحرى السنة في طريقة مشيك (خطوة واسعة – النظر للأمام وعدم الالتفاف وانتظام حركة اليدين مع الرجلين في تناسق وجمال وقوة)			
٢) دقة ووضوح الألفاظ دون تسرع أو تلعثم.			
٣) الحرص على عدم تشتت الذهن والاهتمام والتركيز في شيء محدد.			
٤) الاهتمام بترتيب الأولويات وعدم الالتفات إلى سفاسف الأمور والاهتمام بعظائم الأمور.			
٥) الاهتمام بتنسيق الملابس (نوعها وألوانها) دونما إفراط أو تفريط بما يحقق الوقار وعدم المبالغة.			
٦) الاحتفاظ ببشاشة الوجه باستمرار والتغلب على المنغصات اليومية المعتادة.			
٧) الحرص على عدم التأثر بالآخرين وألا تكون سلوكياتك ردود أفعال، بل نابعة من داخل نفسك ومن صنع قرارك الخاص.			
٨) قوة مقاومة أحلام اليقظة وأوهام التمني والانشغال بالحركة والعمل الحقيقي في أرض الواقع.			
٩) هل تعتقد بقدرتك على التعامل مع المواقف والأحداث المختلفة وتستطيع التغلب عليها؟			
هل تفضل المواجهة والحلول الجذرية ، أم تفضل عدم المواجهة والالتفات والتأجيل والهروب أحيانا			

أقل من ٢٠	لماذا لم تثق بنفسك ، الأمر أسهل مما تتوقع ، استعن بالله ولا تعجز
من ٤٠ إلى ٥٠	واثق الخطوة يمشى ملكاً وهكذا أنت .
من ٢٠ إلى ٤٠	لديك قوة تتجاذبك نحو دواعي عدم الثقة ، وعليك التغلب على هذه الدواعي.

* * *

صياغة الذات
وتحديد مسار الإنسان في الحياة

إدارة الذات عملية في غاية الأهمية؛ إذ إنها تحدد مسار الإنسان في الدنيا وقدرته على النجاح والتميز، ثم في الآخرة، وغالباً ما تكتنفها العديد من المعوقات والصعاب والمنحنيات؛ وهو ما يتطلب حسن الإعداد والتأهيل بالمعارف والمهارات والخبرات ، خاصة من السابقين الناجحين.

ولبيان حقيقة إدارة الذات ، كان لا بد من الوقوف كثيراً بين أقوال العلماء والسابقين لحوصلة رصيدهم من الخبرة والنجاح:

إدارة الذات هي: قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، فالذات إذن هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانات وقدرات، وإدارتها تعني استغلال ذلك كله الاستغلال الأمثل في تحقيق الأهداف والآمال، وهذه القدرات فيها ما هو موجود فيك بالفعل، ومنها ما تحتاج أن تكتسبه بالممارسة والتمرين لفنون الكفاءة والفاعلية والتي منها:

- كيف تحدد أهدافك؟

- كيف تنظم وقتك؟
- كيف تسيطر على ذاتك؟
- كيف تكتسب الثقة بنفسك؟
- كيف تتقن فن التركيز؟
- كيف تفكر بطريقة صحيحة؟
- كيف تتخذ قرارك؟
- كيف تقوي ذاكرتك؟
- كيف تكسب الآخرين وتقيم معهم علاقات ناجحة؟
- كيف تفهم الشخصيات؟
- كيف تدير عملك؟
- كيف تدير اجتماعاتك؟
- كيف تتعامل مع المشكلات؟
- كيف ترفع إنتاجيتك؟
- كيف تتقن فن التفاوض؟
- كيف تخطط لعملك؟
- كيف تطور عملك وتضع له رؤية مستقبلية؟

صناعة الذات قبل إدارة الذات:

وهنا تبرز مشكلة ضخمة عند كثير ممن بدءوا مراراً في السير على درب إدارة الذات، وكلما حاولوا ممارسة بعض فنونها عادوا القهقرى بعد أن لم يظفروا

بنتيجة ملموسة مع نفوسهم. إنه من السهل جداً -على سبيل المثال- أن أقول لك: إذا أردت أن تنظم يومك في ورقة، ثم توزع أوقات يومك على تلك الواجبات، وكلما أنجزت عملاً منها ، فقم بإسقاطه من تلك الورقة... إلخ.

الكثير من الناس حاولوا هذا من قبل ، ولم يحققوا النجاح المطلوب في الاستمرار عليه ، بل تحقيقه لمرة واحدة فقط، وقس على ذلك في سائر فنون الفاعلية وإدارة الذات.

إن تحليل هذه الظاهرة لهو من الأهمية بمكان؛ إذ عليه تتوقف بداية الانطلاقة السليمة في سبيل الحصول على الشخصية الإدارية الفعالة، وفي تقديري أن ذلك يرجع أساساً إلى معوقات وسلبيات متأصلة في نفوسنا، أفرزتها تربية مجتمعاتنا بعدما كشفت عنها شمس الإسلام، وإلا فلو ترك الإنسان لينمو ويترعرع على فطرته لغدا شخصية سوية فعالة، قادراً على إدارة ذاته وتحقيق أهدافه، ولعل هذا بعض ما نلمحه من إشارة نبينا ﷺ: ((**كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه**)) .

ويؤيد علماء النفس ذلك فيقولون: إن كل إنسان يولد وفي تكوينه بذور النبوغ والعبقرية، والكفاءة والفاعلية، ويتوقف نمو هذه البذور أو موتها على نوع التربية والرعاية التي يتلقاها الإنسان من أسرته وبيئته ومجتمعه.

تحديد وتفعيل
مربعات التميز والإبداع

((كل خلق لما هو ميسر له))

انتظم واقع الأفراد في الحياة ((الكون)) إلى التفاوت فيما بينهم في القدرات والمواهب المختلفة:

١- القدرات العقلية، ومن ثم القدرة على التفكير والإبداع والابتكار.

٢- القدرات الاجتماعية، ومن ثم القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين ، وتكوين شبكة من العلاقات العامة الجيدة.

٣- القدرات النفسية، ومن ثم التعامل واستيعاب أنواع وفئات متنوعة من البشر.

٤- قدرات إدارية وتنظيمية وقيادية، ومن ثم القدرة على تحمل المسئوليات والمهام وتقلد المناصب القيادية.

٥- قدرات علمية وثقافية، ومن ثم اكتشاف وبناء نظريات وقواعد علمية جديدة، وهكذا في شتى مجالات الحياة.

واقتضت سنة الله تعالى أن يوزع الأرزاق من الميول والمواهب والقدرات الخاصة بين الناس بشكل متفاوت كمّاً وكيفاً ؛ وذلك حتى يعيش الناس فيما بينهم في شكل مجتمعات إنسانية تحتاج لبعضها البعض وتتعاون فيما بينها. قال الله تعالى : ﴿ وَٱللَّهُ فَضَّلَ بَعۡضَكُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٖ فِي ٱلرِّزۡقِ﴾ [النحل: ٧١].

قال الله تعالى : ﴿ وَرَفَعَ بَعۡضَكُمۡ فَوۡقَ بَعۡضٖ دَرَجَٰتٖ﴾ [الأنعام: ١٦٥].

مما يعني أن لكل إنسان مجموعة من الأنصبة المتنوعة المختلفة المقادير من الأرزاق والميول والمواهب والقدرات.

ومما هو مؤكد علمياً وتاريخياً أن الإنسان لا يتمكن من الإبـداع والابتكـار والتميز إلا في المجال الذي يميل إليه ويحبه، ويتمتع فيه بنصيب وافر من المواهـب والقدرات التي منحه الله تعالى إياها، خاصة إذا استكمل وصقل ذلك بمزيد مـن الدراسة والتدريب والممارسة.

كذلك مما هو مؤكد ، أن الإنسان يمنح فرصة واحدة فقط للحيـاة علـى هـذه الأرض، وجميعنا يحتاج ويتمنى الإنجاز والنجـاح والتميـز والنبـوغ والاسـتغلال الأمثل لحياته (أي وقته)، كل ذلك يدفعك إلى أهمية البحـث عـن أفضـل سـبل الاستغلال الأمثل لسنواتك وأيامك في الدنيا، وبدون شـك أن أفضـل فرصـك في التميز والإبداع ، والابتكار ، لن تكون إلا في منطقة أو مربع التميز والإبـداع الذي منحك الله تعالى إياه من ميول ومواهب وقدرات.

مما يعني أن منطقتك المحتملة والممكنة للتميز والإبداع ، هي مربع التميز الذي تحبه وتميل إليه وتتمتع بموهبة وقدرات فيه «تمتلكه».

والأسئلة الستة المهمة في حياتك هي:

١- كيف تحدد منطقة التميز والإبداع الخاصة بك؟

٢- متى تحدد «أفضل أزمنة» منطقة التميز والإبداع الخاصة بك؟

٣- كيف تتمكن من تفعيل هذه المنطقة وتحسن استغلالها الاستغلال الأمثل، ومن ثم الاستغلال الأمثل لوقتك وحياتك؟

٤- ماذا يعني انشغالك ودراستك وعملك وقضاء فترة زمنية مـن حياتـك في منطقة غير منطقة تميزك وإبداعك؟

٥- ماذا يمكنك أن تحقق لو عملت في منطقة تميزك وإبداعك؟

٦- كيف تنتقل وتتحرك سريعاً إلى منطقتي التميز والإبداع؟

من خلال إجابتك عن الأسئلة الستة ، يمكنك إعداد ورقة عمل جيدة تمثل في مجملها استراتيجية جديدة لإدارة وتفعيل وقتك واستثماره أفضل استثمار، ويمكنك أن تذكر أن ما لا يدرك كله لا يترك كله.

* * *

الإيجابية أولى خطوات المبدعين



ومن حقيقة القول أن أفعال الإيجابيين تذكّر بحقيقة مهمة قد يتوهم البعض خلافها، وهي أن الإنسان الإيجابي ولو تسنم ذرى الإيجابية فلا بد له من الخطأ والزلل، فهو محكوم في هذا بقدر من الله عز وجل؛ إذ هو خلق بشراً يعتريه النقص، و((**كل ابن آدم خطاء**))، ولكن إيجابيته تأبى عليه أن يكون كغيره من الخطائين السلبيين، فيسارع بتوبة واستدراك وتصحيح ليكون من خيرهم، فإن ((**خير الخطائين التوابون**)).

فهكذا يتعامل صاحب السمة الإيجابي الفذ مع أخطائه، يقر بها في غير كبرْ ولا معاندة، متخذاً منها دافعاً إلى الارتقاء بذاته حتى ليقر من بعد بالجميل والعرفان لمن استدركها عليه، داعياً له مع عمر الفاروق: ((رحم الله امرأ أهدى إلينا عيوبنا)).

هذا هو الطريق:

أيها الهمام، وبعد أن استبان الصبح لكل ذي عينين أظنك الآن في شوق ولهفة إلى معرفة البرنامج العملي لحيازة تلك النفس العالية الراقية، فخذ مني

الآن هذه الكلمات بقوة، وأمر نفسك وساعد زملاءك أن يأخذوا بأحسنها ، علك تبلغ تلك الذروة.. حديث ((**لو تعلق أحدكم بالثريا لبلغها**)).

ولقد وضعت لك برنامجاً عملياً لمدة شهر يتمثل في تلك الخطوات:

١- جدد إيمانك أولاً:

وهي الخطوة الأولى التي يوجبها عليك طريق الإيجابية؛ إذ إن الإيمان هو السبيل الوحيد الذي يحررك من أسر قيود العادة والبيئة والواقع، وهو واجب يلزمك طوال الأيام الثلاثين مجتهداً في ذلك بكل وسائل الطاعة والقرب من الله عز وجل.

٢- في الأسبوع الأول: أصغ إلى لغتك الخاصة باهتمام:

وسجل كل نقطة تخرج منك تشير إلى قدر من السلبية فيك، لتقف على مدى نصيبك من هذه الآفة ، مستعيناً في ذلك بجدول متابعة، وعليك مع ذلك أن تبدل ألفاظك السلبية بأخرى إيجابية ، لتتبدل شيئاً فشيئاً نحو الإيجابية المنشودة.

٣- في الأسبوع الثاني: تخير مشكلة تقع في دائرة نفوذك:

كتضييعك لدقائق السحر الغالية في نوم وغطيط، وحرمانك من أن تصف قدميك قانتاً آناء الليل ساجداً أو قائماً تحذر الآخرة وترجو رحمة ربك، ثم قم بمراجعة ما ذكره أهل العلم في حلها، مع استشارة من تعرف من الصالحين، ثم ضع من خلال ذلك برنامجاً عملياً لحل هذه المشكلة خلال ذلك الأسبوع.

٤- في الأسبوع الثالث: تخير مشكلة لا تقع تحت سيطرتك المباشرة:

كنقص روح الألفة والمحبة في محيط عملك، أو وجود خطأ متكرر من أحد زملائك، ثم حدد بعض الخطوات العملية للبدء في حل تلك المشكلة خلال هذا الأسبوع عبر الوسائل الجميلة المتنوعة.

٥- في الأسبوع الرابع: عليك بواجبين:

أولهما: أن تتخير مشكلة من النوع الثالث الذي لا يمكنك التأثير فيه، ثم تتعامل معها بإيجابية ، بحيث تسقطها من حسابك وتتعايش معها كأمر واقع.

والثاني: أن تبدأ في تقبل هدايا العيوب، شاكراً من أهداها إليك، مقراً بخطئك تائباً منه، محاولاً إصلاحه بقدر طاقتك.

أتسبقك وأنت رجل نسوة:

وأسوق لك هذا النموذج الرائع لامرأة من السلف، أحيا الله بإيجابيتها آلاف أموات الهمم من الرجال الأشداء؛ إنها (ميسون)، تلك المرأة الدمشقية التي استشهد إخوتها الأربعة في جهاد الصليبيين على أرض فلسطين، ولما رأت تقاعس رجال دمشق عن نصرة إخوانهم في فلسطين، جمعت النساء اللاتي حضرن لتعزيتها وقالت لهن: « إننا لم نخلق رجالاً لنحمل السيوف، ولكن إذا جبن الرجال لم نعجز نحن عن العمل، فهذا والله شعري أثمن ما أملك، أجعله قيداً لفرس تقاتل في سبيل الله، لعلي أحرك به هؤلاء الأموات».

وأخذت المقص وجزت شعرها، وقلدها في ذلك جميع النسوة، ثم جلسن يضفرنه لجماً وقيوداً لخيل الله، وأرسلن تلك اللجم إلى خطيب الجامع الأموي سبط بن الجوزي رحمه الله، فحملها معه إلى خطبة الجمعة وخطب في المسلمين خطبة ملتهبة لم يسمع بمثل بلاغتها وقوتها، فكان ما قال فيها: « أتدرون مم صنعت هذه اللجم والقيود؟ لقد صنعها النساء من شعورهن؛ لأنهن لا يملكن شيئاً غيرها يساعدن به فلسطين، فإذا لم تقدروا على الخيول تقودونها بها فخذوها فاجعلوها لكم ذوائب وضفائر».

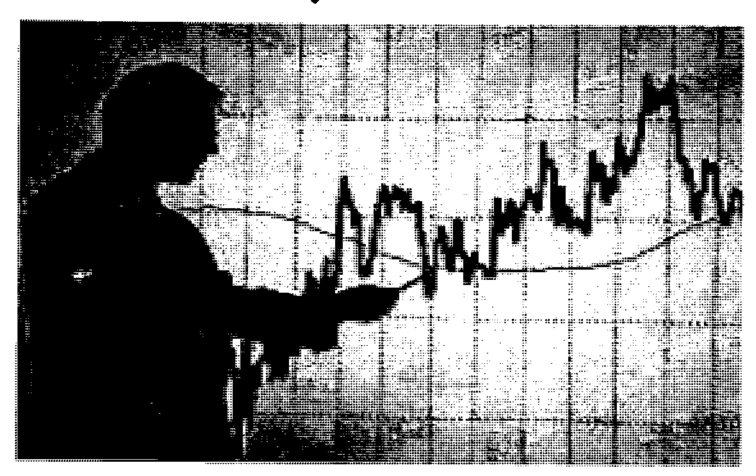
ثم ألقاها من فوق المنبر على رؤوس الناس صارخاً:

« تصدعي يا قبة النسر، ميدي يا عُمُد المسجد، وانقضي يا رجوم، فلقد أضاع الرجال رُجولتهم» ، فصاح الناس صيحة لم يسمع بمثلها، ووثبوا يدكون جحافل الصليبيين حتى جاء النصر المبين على يد امرأة فذة أحيت بإيجابيتها أمة ميتة ، عندما استخدمت دائرة نفوذها لتغيير ذلك الواقع المهين.

وبعد يا أيها الأمل المعقود في نهضة هذه الأمة، فقد انتصب لك الطريق، وما ثم منك بعدُ إلا الجد والتشمير والهمة في المسير، فاعلم أن الحازم من عرف الإضاعة ولم يجعل الحلم بضاعة، وأن رحلة الإيجابية لا تمر على طريق الكسل، وقافلة الفاعلية ليس من زادها طول الأمل، فكحل عيونك بالسهر، وأسرج جوادك للسفر. واسمع لتحذير الرافعي فيما أوحاه إليه قلمه من أنك: « إن لم تزد شيئاً على الدنيا كنت أنت زائداً عليها» .

وكن رجلاً إن أتوا بعده يقولون: مر وهذا الأثر. وأوصيك أن تردد معي بقلبك وقالبك: كما جاء في قوله تعالى : ﴿ وَٱلَّذِينَ جَـٰهَدُواْ فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ .

كيف تنجح وتحقق الأهداف الكبرى؟



كلمة ((مستحيل)) ليس لها محل في قاموس المبدعين والمبتكرين لو تعلق أحدكم بالثريا لبلغها.

هذا هو الشعار الذي يجب أن نحمله ونعيش به، وخاصة أن يحمل الصدق؛ إذ هو حديث لرسول الله ﷺ، ولو راجعنا سير العلماء في كل عصر لعايشنا ذلك مرات ومرات، يقول ابن القيم: لو أن رجلاً وقف أمام جبل وعزم على إزالته لأزاله.

لقد توصلت بعد سنوات من الدراسة والبحث والتأمل إلى أنه لا مستحيل في الحياة سوى أمرين فقط:

الأول: ما كانت استحالته كونية كما جاء في قوله تعالى : ﴿ فَإِنَّ ٱللَّهَ يَأْتِى بِٱلشَّمْسِ مِنَ ٱلْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ ٱلْمَغْرِبِ فَبُهِتَ ٱلَّذِى كَفَرَ ﴾ [البقرة : ٢٥٨].

الثاني: ما كانت استحالته شرعية: مما هو قطعي الدلالة والثبوت فلا يمكن

أن تجعل صلاة المغرب ركعتين، ولا أن يؤخر شهر الحج عن موعده كما جاء في قوله تعالى : ﴿ ٱلْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَـٰتٌ ﴾ [البقرة: ١٩٧]، ولا أن يباح زواج الرجل من امرأة أبيه ﴿ إِنَّهُۥ كَانَ فَـٰحِشَةً وَمَقْتًا وَسَآءَ سَبِيلاً ﴾ [النساء: ٢٢]، وما عدا هذين الأمرين وما يندرج تحتهما من فروع فليس بمستحيل. قد تكون هناك استحالة نسبية لا كلية، وهو ما يدخل تحت قاعدة عدم الاستطاعة، فقد يعجز فرد عن أمر، ولكن يمكن تحقيقه في زمن آخر، وقد لا تتأتي إقامة مشروع في مكان ويسهل في مكان ثان، وهكذا.

إن الخطورة في تحويل الاستحالة الفردية أو الجزئية، والنسبية إلى استحالة كلية شاملة عامة. إن عدم الاستطاعة هو تعبير عن قدرة الفرد ذاته، أما الاستحالة فهي وصف للأمر المراد تحقيقه، وقد حدث خلط كبير بينهما عند كثير من الناس، فأطلقوا الأول على الثاني.

إن من الخطأ أن نحول عجزنا الفردي إلى استحالة عامة: تكون سبباً في تثبيط الآخرين، ووأد قدراتهم وإمكاناتهم في مهدها.

إن أول عوامل النجاح وتحقيق الأهداف الكبرى هو التخلص من وهم «لا أستطيع – مستحيل»، وهو بعبارة أخرى: التخلص من العجز الذهني، وقصور العقل الباطن، ووهن القوى العقلية.

إن الأخذ بالأسباب العلمية يجعل ما هو بعيد المنال حقيقة واقعة.

إن كثيراً من الذين يكررون عبارة: لا أستطيع، لا يشخصون حقيقة واقعة يعذرون بها شرعاً، وإنما هو انعكاس لهزيمة داخلية للتنصل من المسئولية.

إن من الخطوات العملية لتحقيق الأهداف الكبرى الإيمان بالله، وبما وهبك من إمكانات هائلة تستحق الشكر، ومن شكرها: استثمارها، لتحقيق تلك الأهداف التي خلقت من أجله.

إنني لست بصدد بيان عوامل النجاح، ومرتكزات القيادة والريادة؛ ولكنني أحاول أن أزيل هذا الوهم الذي سيطر على عقول كثير من الرجال وشبابها، فأوصلنا إلى الحالة التي سرت العدو، وأحزنت الصديق.

إن الأمة تمر بحالة تاريخية ذهبية من الأخذ بأسباب النهضة، وتلمس طريق النجاة، والسعادة، والرقي.

وإذا لم تستثمر تلك الإمكانات والطاقات الهائلة والأمة في حال إقبالها، فإن الأمر سيكون أشد وأعسر في حال فتورها.

إن من الأخطاء التي تحول بين الكثيرين، وبين تحقيق أعظم الأهداف وأعلاها ثمناً تصور أنه لا يحقق ذلك إلا الأذكياء.

إن الدراسات أثبتت أن عدداً من عظماء التاريخ كانوا أناساً عاديين؛ بل إن بعضهم قد يكون فشل في كثير من المجالات كالدراسة مثلاً.

لا شك أن الأغنياء لا يصنعون التاريخ، ولكن الذكاء أمر نسبي يختلف فيه الناس ويتفاوتون، وحكم الناس غالباً على الذكاء الظاهر، بينما هناك قدرات خفية خارقة لا يراها الناس؛ بل قد لا يدركها صاحبها إلا صدفة، أو عندما يصر على تحقيق هدف ما؛ فسرعان ما تتفجر تلك المواهب مخلفة وراءها أعظم الانتصارات والأمجاد.

إن كل الناس يعيشون أحلام اليقظة، ولكن الفرق بين العظماء وغيرهم أن أولئك العظماء لديهم القدرة وقوة الإرادة والتصميم على تحويل تلك الأحلام إلى واقع ملموس، وحقيقة قائمة، وإبراز ما في العقل الباطن إلى شيء يراه الناس، ويتفيئون ظلاله.

إن من أهم معوقات صناعة الحياة: الخوف من الفشل، وهذا بلاء يجب

التخلص منه؛ حيث إن الفشل أمر طبيعي في حياة الأمم والقادة، فهل رأيت دولة خاضت حروبها دون أي هزيمة تذكر؟!

وهل رأيت قائداً لم يهزم في معركة قط؟!

والشذوذ يؤكد القاعدة ويؤصلها ولا ينقضها.

إن من أعظم قادة الجيوش في تاريخ أمتنا خالد بن الوليد سيف الله المسلول، وقد خاض معارك هزم فيها في الجاهلية والإسلام ولم يمنعه ذلك من المضي قدماً في تحقيق أعظم الانتصارات وأروعها.

ومن أعظم المخترعين في التاريخ الحديث مخترع الكهرباء «أديسون»، وقد فشل في قرابة ألف محاولة حتى توصل إلى اختراعه العظيم، وإني أكتب لكم هذه الكلمات على ضوء اختراعه الخالد.

وقد ذكر أحد الكتاب الغربيين أنه لا يمكن أن يحقق المرء نجاحاً باهراً حتى يتخطى عقبات كبرى في حياته.

إن الذين يخافون من الفشل النسبي ، قد وقعوا في الفشل الكلي الذريع ، قال الله تعالى ﴿ أَلَا فِى ٱلْفِتْنَةِ سَقَطُواْ ﴾ [التوبة: ٤٩].

ومن يتهيب صعود الجبال يعش أبد الدهر بين الحفر

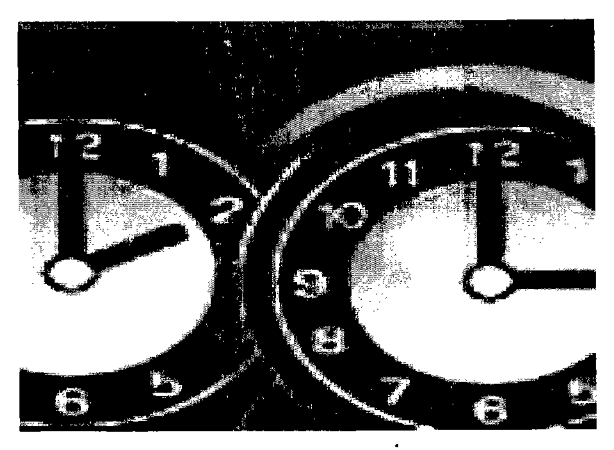
إن البيئة شديدة التأثير على أفرادها؛ حيث تصوغهم ولا يصوغونها كما جاء في قوله تعالى: ﴿ إِنَّا وَجَدْنَآ ءَابَآءَنَا عَلَىٰٓ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِم مُّقْتَدُونَ ﴾ [الزخرف: ٢٣].

ولذلك فهي من أهم الركائز في التقدم أو التخلف، والرجال الذين ملكوا ناصية القيادة والريادة لم يستسلموا للبيئة الفاسدة ، ولم تمنعهم من نقل تلك

البيئة إلى مجتمع يتسم بالمجد والرقي والتقدم، ولذلك أصبح المجـدد مجـدداً؛ لأنه جدد لأمته ماندرس من دينها وتاريخها، وقد ختمت النبـوة بنبينـا محمـد ﷺ فلم يبق إلا المجدون والمصلحون، يخرجونها من الظلمات إلى النور، فحـري بـك أن تكون أحد هؤلاء.

* * *

الإدارة المثلى للوقت



أ- على لسان سلسلة من القادة السياسيين والمديرين الناجحين أغلبهم من الإدارة اليابانية والماليزية والأمريكية، بالإضافة إلى مجموعة من خبراء التنمية البشرية في العالم العربي.

١- الطريقة التي ينفق بها كل منا وقته ، هي التي تحدد درجة تقدمه في الحياة.

٢- البعض يعرف الوقت أنه من ذهب ، بيد أني أعرفه بأنه هو الحياة، فمن ضيع وقته فقد ضيع حياته، ومن أحسن استثمار وقته فقد أحسن صناعة دنياه وآخرته.

٣- الحياة لا تعد بالأيام والساعات والدقائق التي عشناها، وإنما تعد بالأحداث التي عشناها والتحديات التي تغلبنا عليها، والإنجازات التي حققناها، والخبرات التي اكتسبناها.

٤- من أهم التحديات التي نعيشها في هذا العصر ، هي مشكلة قلة الوقت وحاجتنا الماسة لإدارته باحتراف واقتدار.

٥- في بداية الأمر اضطررت للإعداد المسبق لكل عمل أود تحقيق النجاح

فيه، بعدها أصبحت أخطط لكل عمل أود القيام به ، حتى بلغت الاحتراف في التخطيط لكل صغيرة وكبيرة من حياتي، ولذلك انتقل من نجاح إلى آخر وأوصي وأدرب العاملين بمؤسستي على ذلك.

٦- إدارة الوقت تعني ببساطة القدرة على التحكم فيه وتوجيهه واستخدامه وفق ما أريد أنا؛ لا يفرضه على الآخرون أو ما يمليه على الأمر الواقع.

٧- من الآفات الشائعة التي نقع فيها نحن المديرين أن نستجيب للآخرين.

(الواقع- العرف - طبيعة الآخرين - للعواطف)، فنضطر لأداء أنشطة غير مهمة بطبيعة الحال على حساب أنشطة مهمة.

٨- كلما كانت لدي أهداف كبيرة وواضحة ، أجدني أحسن استخدام كل المهارات والخبرات التي أعرفها عن إدارة الوقت، والأكبر من ذلك أجدني أبتكر وسائل جديدة للاستفادة من الوقت ، حتى أتمكن من تحقيق هذه الأهداف، والعكس تماماً ، يحدث عندما أفتقد أهدافاً كبيرة وواضحة.

ب- لائحة داخلية لإدارة الذات والمحافظة على الوقت

هي الدستور الداخلي للذات ، والذي يمثل المرجعية الأخلاقية والتنظيمية والإدارية لتنظيم وإدارة وضبط العلاقة بين الفرد وبين الآخرين من حوله «منظومة المبادئ التي يعيش الفرد بها ولها»، التي يجب أن تتماشى مع معتقداته ومع أعراف وتقاليد وقوانين المجتمع الذي يعيش فيه.

وتتكون من منظومة متكاملة من المبادئ والقيم والقواعد المنظمة:

١- الأخلاقية. ٢- الإدارية. ٣- الإجرائية. ٤- الإنسانية.

التي يجب أن تغطى جميع محاور العلاقة بين الفرد وكل ما يحيط به أهمية وجود لائحة داخلية للذات:

١- المرجعية الأخلاقية والتنظيمية لكل أعمال الفرد.

٢- تنظيم العلاقة بين الفرد وكل من يتعامل معه.

٣- التزام أدبي للفرد على ذاته يمنحه جدية في تنفيذه والتمسك به في كل الظروف.

٤- إدارة رئيسية في تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي لوقت الفرد، وكذلك هي سياج حامٍ له من إهدار الوقت في غير منفعة.

٥- القدرة على استثمار ثمار الأخطاء والنجاحات السابقة.

العناصر الأساسية في اللائحة الداخلية للفرد:

أولاً: المبادئ الستة للوقت في حياة المسلم:

١- فقه توقيت العبادة، حيث لكل وقت عبادته الخاصة به.

٢- فقه الأولويات، حيث إن الأعمال بدرجة أهميتها وأولويتها.

٣- دقة الالتزام بالمواعيد.

٤- ترك الفضول في كل شيء؛ من أفكار واهتمامات ومأكل ومشرب وملبس والأقوال كذلك.

٥- التعامل المميز خاصة مع الأوقات الفاضلة.

٦- ارتباط النظام اليومي للمسلم مع الفطرة ومع حركة الكون من حوله.

ثانياً: المهارات الثماني الأساسية لإدارة الوقت:

١- تحليل الأنشطة.

٢- تخطيط الوقت.

٣- التعاون والتفويض.

٤- تحديد بداية ونهاية لكل نشاط.

٥- التغلب على المضيعات الشائعة للوقت.

٦- التغلب على آفة التسويف.

٧- تفعيل الأوقات البينية.

٨- الاحتفاظ بالهمة العالية والارتقاء بالتنفيذ.

ثالثاً: المهارات الاحترافية لإدارة الوقت:

١- توظيف وتفعيل الآخرين في خدمة أهدافك.

٢- أوقاتك تحت سيطرتك وقيادتك.

٣- تحديد وتفعيل مربع التميز والإبداع الخاص بك.

٤- تنظيم علاقاتك الاجتماعية في دوائر منتظمة.

٥- إعداد لائحة داخلية خاصة لإدارة الذات مع الوقت.

٦- المقاطعة الذكية.

٧- القراءة السريعة الفاعلة.

٨- تسجيل ومتابعة جدول الأعمال باستمرار.

٩- مغالبة والانتصار على لصوص الوقت.

١٠- البحث عن أسهل وأسرع وأفعل الوسائل لتحقيق أفضل النتائج.

١١- استيعاب الأزمات والمواقف الطارئة.

رابعاً: الوصايا العملية الذاتية حصيلة الاستفادة من التجارب الناجحة وغير الناجحة السابقة:

التغلب على لصوص الوقت وأعداء النجاح.

أكثر الناس خطورة على وقتك هم أقرب الناس إليك؛ فهم أقرب وأسهل وأسرع الناس وصولاً إليك، وأسهلهم قدرة على استدراجك إلى الكثير من الجلسات والنقاشات والأعمال التي تستهلك وتهدر عليك جزءاً كبيراً من وقتك ، وربما على حساب أعمال مهمة كثيرة.

وغالباً لا يخرجون عن هذه الأصناف الثلاثة عشر:

١- العشوائي غير المنظم.

٢- كثير الأخطاء والمشاكل.

٣- كثير الاستشارات.

٤- المفرط عاطفياً واجتماعياً.

٥- المتأخر عن ميعاده معك.

٦- المسترسل في الحديث.

٧- كثير الزيارات والتليفونات.

٨- المستغرق في التفاصيل.

٩- المماطل في أداء الواجبات والحقوق.

١٠- التصادمي كثير الصراعات.

١١- الحاسد والحاقد على نجاحاتك وإنجازاتك.

١٢- المتطفل الفضولي.

١٣- الاستفزازي.

خاصة في ظل بيئة سادت فيها ثقافة عشوائية التعامل مع الوقت واللامبالاة في إهداره بدون فائدة، لذا كان لا بد من الانتباه لهذا الأمر جيداً والتعامل معه بحسم وجدية، طبعاً لا تخلو من الذكاء الاجتماعي الذي يستوعب هؤلاء المحيطين من حولك.

وإليك مجموعة جيدة من الخبرات العملية الخاصة في التعامل مع لصوص الوقت (على لسان مجموعة من رجال الأعمال الناجحين):

١- كن على يقين داخلي بأن نجاحك سيمثل نجاحاً وفائدة لهم جميعاً.

٢- اجعلهم يستفيدون من نجاحك بشكل واضح وملموس؛ حتى يكونوا أول مساعديك على المحافظة على وقتك والاستمرار في النجاح والنمو.

٣- التنظيم الدقيق والوضوح والحسم في الإنفاق على المواعيد والالتزام بها.

٤- انظر لكل موقف من زواياه المتعددة (الاجتماعي - العاطفي - العملي- الشرعي - العقلي)؛ حتى تضمن القرار الصحيح.

٥- حاول أن تكون نادراً بعض الشيء (التقليل من الظهور والمشاركة إلا في الأعمال المهمة فقط - عدم نشر أرقام التليفون إلا للأفراد المهمين لك - غالباً اجعل تليفونك على الصامت - رشد الحديث في التليفون لأقل ما يمكن بقدر الضرورة فقط).

٦- كن بخيلاً بالوقت مبذراً بالمال ولا تكن العكس.

٧- رشد قبول الدعوات المختلفة إلا للضرورة والمهم منها فقط.

٨- حافظ على عقلك وبدنك من الاستخدام والإنهاك إلا في الأعمال المهمة فقط.

٩- ابحث عن الأخبار السارة التي تفتح شهيتك للعمل، وتجنب الأخبار غير السارة التي تصيبك بالتوتر وتفقدك تركيزك.

١٠- تجنب الوقوع في شراك الصراعات المتنوعة؛ فتكلفتها عالية جداً ومتنوعة (نفسياً – بدنياً – ذهنياً)، ومن ثم تكلفة عالية من الوقت.

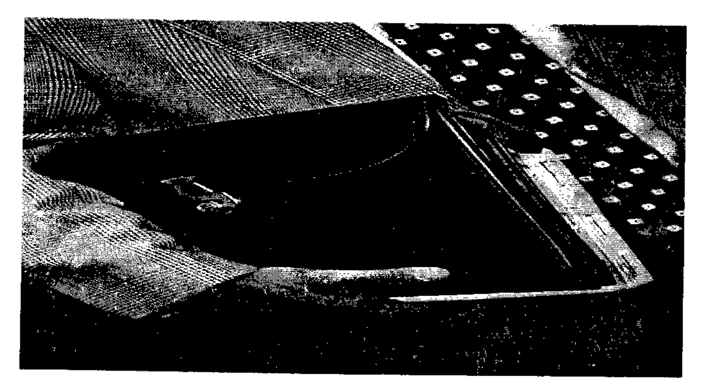
١١- احذر الوقوع في شراك الخدمات المجانية، فحتماً ستدفع لها قيماً باهظة من وقتك وجهدك.

١٢- حدد ونظم جدول أعمال اجتماعاتك بشكل جيد.

١٣- حدد بداية ونهاية لكل عمل واجتماع، واجتهد في الالتزام بها.

* * *

القواعد الذهنية
في التعامل مع الأخطاء



ليس من شك في أنك سترتكب أخطاء في بعض الأحيان، وقد تكون جسيمة في بعض الحالات؛ كأن تبالغ في شيء أو تهين شخصاً أو تتجاهل أمراً بديهياً، أو تذهب لمكان تكون غير مرغوب فيه، أو يزل لسانك، أو تقول شيئاً ما كان ينبغي أن تتلفظ به... إلخ.

ولا يوجد شخص معصوم من هذه الأخطاء البشرية، ولذا فالسؤال المهم لا يتمثل في ارتكابك خطأً من عدمه، بل عن مدى سرعة خروجك من المأزق عندما ترتكبه فعلاً، وبيت القصيد هنا يكمن في:

١- القدرة على مسامحة نفسك والآخرين على اعتبار كونهم بشراً ولارتكابهم أخطاء، وبمجرد أن تفهم قدرك المتمثل في الحقيقة القائلة: (الخطأ من صفات البشر، أما المغفرة فمن صفات الله).

٢- تعاملك مع هذا الخطأ ، والقدرة على تجاوزه ، والاستفادة منه وتصويبه، وعدم تكرراه. لقد وجد أنه من خلال التخلص من الأخطاء بسرعة ، يتعلم المرء من الآخرين ومن أخطائه، وكنتيجة لذلك ، فإن الحياة العملية تصبح أقل توتراً وأكثر إيجابية وواقعية.

أن تكون إنساناً، فإن ذلك يعني أنك معرض للخطأ في بعض الأحيان على الأقل، وستفعل الكثير من الأخطاء، وسيختلط عليك الأمر من وقت لآخر، وستضل الطريق، وتنسى الأشياء، وتفقد أعصابك، وتقول أشياء ما كان ينبغي عليك قولها، ولكن عليك أن تتقن مهارة التعامل مع الأخطاء بواقعية، وكيفية تحويل هذا الخطأ إلى وقود لعملية الإصلاح والخروج من هذا الخطأ بسرعة.

وعلى الرغم من عدم وجود أحد يسعد بارتكاب الأخطاء، لكننا يجب أن نتعلم كيف نتجاوز هذه الأخطاء والاستفادة منها وتحويلها إلى عمل إيجابي بناء.

منهج نبوي في التعامل مع الأخطاء

قال ﷺ: «**كل ابن آدم خطاء، وخير الخطائين التوابون**» (رواه الترمذي) تأمل معي هذه القاعدة الذهبية؛ البشر يخطئون وهذا واقع، وخيرهم الذين يتوبون ، أي يرجعون عن أخطائهم ويندمون عليها.

كن إيجابياً في التعامل مع أخطائك:

والإيجابية هنا ، هي أن أعترف بخطئي، ثم أحاول أن أتعرف على أسباب هذا الخطأ بصورة موضوعية ، بعيداً عن الانفعالات، ثم محاولة التخلص من هذا الخطأ بسرعة، وبعد ذلك التأمل العميق لهذا الخطأ وأسبابه حتى أحوِّله إلى درس مفيد؛ لكي لا أقع في هذا النوع من الأخطاء ولا فيما يشبهه.

لماذا نخاف من النقد؟

الطريقة السلبية التي نتعامل بها مع أخطائنا، أو مع أخطاء غيرنا، أو تعامل غيرنا مع أخطائنا ، جعلتنا أكثر حساسية في التعامل مع النقد، في حين لو تعاملنا مع الأخطاء بالصورة الإيجابية ، لسهل علينا تقبل النقد؛ لأن هذا النقد هو

الطريق إلى الكمال؛ لأنه لا ينتقد شخصٌ آخرَ ، إلا ولا بد أن يكون معه بعض الحق، ومعه الدليل على بعض القصور والخلل.

المثالية:

إننا حين نرسم للناس صورة مثالية ، فسوف نحاسبهم على ضوئها، فنرى أن النقص عنها يعد قصوراً. وتأخذ مساحة الأخطاء أكثر من مداها الطبيعي الواقعي، وقد أخبر ﷺ أصحابه ، أنهم لن يصلوا إلى منزلة لا يواقعون فيها ذنباً، فقال: ((**والذي نفسي بيده، لو لم تذنبوا لذهب الله بكم، ولجاء بقوم يذنبون فيستغفرون الله فيغفر لهم**)) (رواه مسلم: ٢٧٤٩) وحين حضرت أبا أيوب الأنصاري ﷺ الوفاة قال: «كنت كتمت عنكم شيئاً سمعته من رسول الله ﷺ؛ سمعت رسول الله ﷺ يقول: «**لولا أنكم تذنبون ، لخلق الله خلقاً يذنبون فيغفر لهم**» (رواه مسلم: ٢٧٤٨، والترمذي: ٣٥٣٩).

إن الواقعية في التفكير ، وإدراك الطبيعة البشرية ، والهدوء في الدراسة، والمراجعة والخبرة المتراكمة، كل ذلك يسهم إلى حد كبير في الاقتراب من الواقعية ، والبعد عن المثالية المجنحة في الخيال.

وليس معنى ذلك ، تبرير الأخطاء والدفاع عنها بحجة الواقعية ، وهي نظرة تنعكس أيضاً على أهداف المرء وبرامجه ، فتصبغها بصبغة التخاذل ، ودنو الهمة والطموح.

ليس من أهداف تصحيح الخطأ ، إصدار حكم بإدانة صاحبه ، وإثبات التهمة في حقه، أو السعي للتصريح بالاعتراف بالتقصير والوقوع في الخطأ ، أمر لا مبرر له.

المشكلات الكبار لا تولد دفعة واحدة ، والنار تنشأ من مستصغر الشرر، لذا

فكثير من الصفات السيئة في البشر ، تبدو بذرة صغيرة يسقيها الإهمال والتسويف فيها والتجاهل بماء الحياء ، حتى تنمو وتترعرع لتتجذر في النفس فيصعب اقتلاعها وزوالها.

الحياة مليئة بالأخطاء، ويلزمك الكثير من الأشياء كي تتجنب هذه الأخطاء، ويكون كل شيء كاملاً ، ولكي تحتفظ بشعورك بالاتزان فيجب أن تعطي نفسك قدراً من الراحة، وأن تدرك أن عدم الكمال هو الواقع، والتركيز على الأشياء الصحيحة يزيد من متعة الحياة، ويجعلك أقل حدة، ويهون عليك الأمور، ويساعدك على الشعور بالراحة النفسية ، بينما التركيز على الأخطاء يجعلك تهتم بأتفه الأمور، ويذكرك بالمشاكل والمعوقات والعقبات ويجعلك تشعر بالضيق، ويؤدي بك إلى انتقاد الآخرين، وأن تكون شديد الحساسية لكل ما هو حولك.



﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

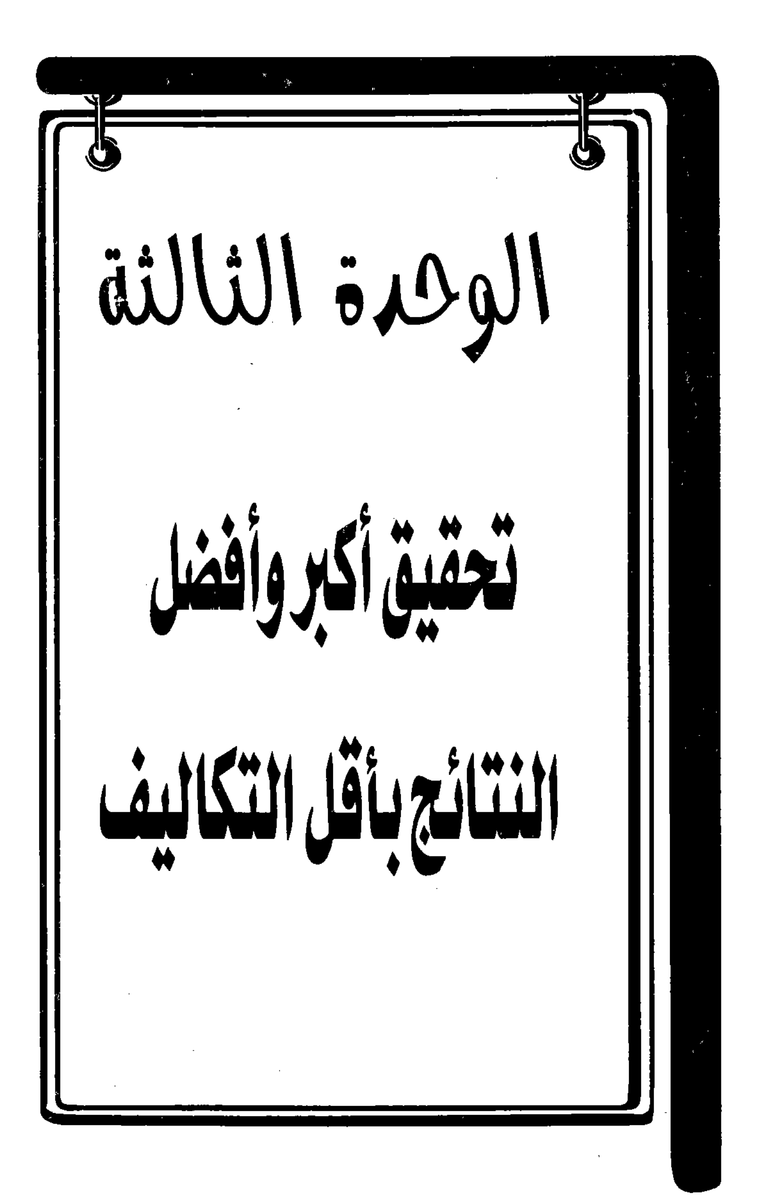
كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية (الوحدة الثانية إدارة الذات)

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية في واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		



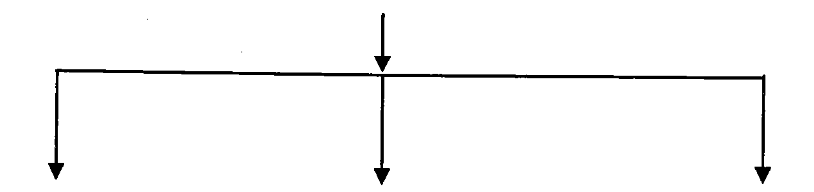

الوحدة الثالثة
تحقيق أكبر وأفضل
النتائج بأقل التكاليف



ليس المهم أن تعمل ، ولكن المهم هو ماذا تعمل

وماذا ستحقق من أهداف وإنجازات؟

تحقيق أكبر وأفضل النتائج بأقل التكاليف



الفاعلية والكفاءة الإدارية باستخدام قاعدة ٢٠/٨٠	الفاعلية والكفاءة الإدارية شعار المدير والمؤسسة الناجحة	كيف تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف

الفاعلية والكفاءة الإدارية
باستخدام قاعدة ٢٠/٨٠




عادة يبذل الأشخاص مجهودات كبيرة جداً للوصول إلى أهداف معينة ، ربما تكون قليلة « وفي أكثر الأحيان يبذلون مجهودات كثيرة للوصول إلى أهداف قليلة».

* قاعدة: نحن نبذل جهوداً كثيرة ووسائل متعددة لا تستغلها جميعاً في تحقيق الأهداف؛ بل نكاد لا نستفيد بأكثر من ٢٠٪ منها لتحقيق الأهداف.

ونحن نسعى في هذه القاعدة للوصول بتلك ٢٠٪ من الجهد لتحقيق ٨٠٪ من الأهداف.

تطبيقات عملية للقاعدة:

- في الأعمال التجارية ، قد تأتي أكبر نسبة من الأرباح من نسبة قليلة جداً من المنتجات ٨٠/ ٢٠.

- في الاستقراء والبحث ، نحن نأتي بأكبر نسبة من الاستنتاجات عن طريق استعمال نسبة لا تتعدى خمس المعلومات المتاحة والأفكار المعروضة.

- في مجال التربية ، نحن لا نطبق مما نعرفه من مبادئ التربية أكثر من نسبة قليلة نحصل بها على أكثر ما نتمنى من النتائج!.

- في الموارد ، يتحكم ٢٠٪ من سكان العالم في ٨٠٪ من موارده، بينما يبقى الباقي لا يحصل إلا على النسبة الباقية ممن يعانون الفقر والجوع.

هل هذه القاعدة دقيقة؟.

- أول من وضع هذه القاعدة في الإدارة ، هو الاقتصادي الإيطالي الشهير ((بارينو)) عام ١٨٩٧م عندما وجد أن توزيع الثروة في مجتمعه هى بهذه النسبة فعلاً، وأن الأثرياء القليلون هم الذين يتحكمون في نسبة لا تقل عن ٨٠٪ من الثروة.

- وهذه القاعدة قاعدة تقريبية وصفية لما يحصل من وصولنا من جهة بذل الوسائل للوصول للأهداف، وقد تصدق بصورة دقيقة في بعض الأحيان؛ بل إن بعض الإداريين يراها دقيقة لأكبر مدى، ويرى أن تحققها أمر واقع بالتجربة.

أهمية هذه القاعدة:

تأتي أهمية هذه القاعدة من حيث إننا مطالبون بتقليص الهادر والمنفق في جهودنا ومواردنا عن طريق تطبيقها واقعياً، ويمكننا فعلاً استغلال أقل جهد ممكن للوصول لأكبر نتيجة مرجوة.

كذلك فنحن عن طريق تطبيقنا لها سنتوجه للتركيز والاهتمام بأكثر الوسائل فعالية ، وأهم الموارد تأثيراً للوصول لأفضل النتائج.

كيف تعمل القاعدة؟

عندما تريد أن تحقق غاية معينة ، فإنك تجمع لتحقيق هذه الغاية عدداً من الوسائل، وعند تطبيق ذلك بالتجربة العملية ، ستجد أن كثيراً من هذه الوسائل لم ينتج لك الأثر المطلوب لتحقيق تلك الغاية، وستجد أن بعض هذه الوسائل يدعم بعضها وبعضها يضعف بعضاً، وستجد أن الفعال من هذه الوسائل هو أصغر قدر ، وأنه سيحقق لك نسبة كبيرة من الغايات المطلوبة، وأن نسبة كبيرة من الوسائل لم تحقق إلا شيئاً يسيراً ولم تحقق شيئا أصلاً.

كيف نستفيد من هذه القاعدة؟

١- يمكن الاستفادة من هذه القاعدة عن طريق التقويم Evaluation المستمر لأداء الوسائل المختلفة في كل عمل إداري للوصول لأفضل الوسائل تأثيراً.

٢- لا بد من استثمار الوسائل الفعالة؛ لأنه عن طريقها تتحقق أكثر الأهداف.

٣- لا بد من تجميع الوسائل المتلائمة ، التي تربط بينها روابط تقوي فاعليتها ولا نكتفي بفاعلية الوسيلة. فإن الشركة قد تفشل في عملها رغم أن كل العاملين بها مدربون ؛ لأن علاقاتها سيئة.

٤- ينبغي على المدير تغيير وسائله دائماً وتحديد أهدافه المنجزة، وتحديد أي الأهداف المنجزة تم تحقيقه وبأي الوسائل، فإن هذا التغيير سيوصل إلى أفضل مستوى للتقدم.

القاعدة والتطبيق على الواقع الإداري:

أ- ترجمة الأرقام:

الرقمان ٢٠ و٨٠ هما رقمان افتراضيان ، والنسبة ٢٠/ ٨٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠٪ بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقد ٢٠٪ من الوسائل، بل إن المقصود هو أنه في التطبيق الواقعي الإداري تقترب النسبة الحقيقية من ٢٠/ ٨٠، فقد تكون ٣٠/ ٧٠ بمعنى أن ٣٠٪ من الوسائل الفعالة تحقق ٧٠٪ من الأهداف ، أو قد تكون ٢٥/ ٧٥ ، وقد تكون غير ذلك، وكذلك لا يشترط أن يكون مجموع الرقمين يساوي ١٠٠؛ بل يمكن للنسبة أن تكون مثلاً ٤٠/ ٩٠؛ وهو ما يعني أن ٤٠٪ من الوسائل تحقق ٩٠٪ من الأهداف، وهكذا.

فنحن نتعامل مع نوعين من الأعداد:

أعداد الوسائل تساوي ١٠٠٪، وأعداد الأهداف تساوي ١٠٠٪.

ب- التفكير بالقاعدة (تطبيقات عملية على التفكير بالقاعدة)

في الحياة العملية على أساس اتباع هذه الخطوات:

١- حدد الأعمال الأساسية التي لها أكبر عائد ممكن، واجعلها نصب عينيك في الاهتمام والعمل.

٢- أما الأعمال الباقية -وهي كثيرة- وليس لها نفس القيمة الكبيرة من الفائدة والعائد، منحها قدراً أقل من الاهتمام والعمل.

في العلاقات الشخصية:

لا شك أننا نتعرف يومياً على أنماط مختلفة من الناس؛ بل وتربطنا بكثيرين علاقات كثيرة، وقد تكون علاقاتنا إيجابية، وقد تكون سلبية، فنحن بحاجة إذن إلى تحديد أقل عدد من هؤلاء للوصول إلى أكبر نتيجة من قوة العلاقات.

* * *

الفاعلية والكفاءة الإدارية
شعار القيادة الناجحة



إن اكتساب البصيرة التي تمكنك من رؤية ٢٠/ ٨٠ وتطبيقها بفعالية يتطلب الأخذ بالنقاط الآتية:

١- تطلع دائماً إلى الأداء المتميز ، واهتم بالإنجاز البارز، وحاول أن تعزو هذه الإنجازات إلى أهم عدد من الوسائل والعناصر الفعالة التي ساهمت في إنجازها.

٢- لا تحجم عن الخوض في أي مشروع جديد إشفاقاً من حجم الجهد والموارد المطلوبة لأدائه على خير وجه؛ ذلك أن ما تسعى إليه يجب أن يكون هو تحقيق ٨٠٪ من النجاح وليس ١٠٠٪.

٣- انتقِ أهدافك بدقة ، لكن لا تبلغ حد الإيمان الأعمى بنجاحها رغم تغير الظروف.

٤- لا تتردد في تغيير أهدافك واختيار أهداف جديدة عند تغير الظروف

المحيطة، ولا تتمسك بأهدافك القديمة إذا لم تحرز النجاح الذي خططت له، وأكرم لك أن تتخلى عنها بمحض رغبتك قبل أن يجبرك غيرك على ذلك!!.

٥- ابحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق ٢٠٪ فقط من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله، فالتركيز يوفر لك الفعالية الناجمة عن الحشد، تماماً مثل حزمة الأشعة التي تتركزّ في بؤرة العدسة المحدبة.

٦- تخلَّ عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، ولا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠٪، وابتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها إلا بنسبة ٢٠٪؛ لأنه من الغالب أنك ستخسر وتفقد جزءاً من طاقتك ووقتك.

٧- تذكر أن ٢٠٪ من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠٪ من «عقدة الفشل»، فركز جهدك على الأنشطة التي تمنحك الإحساس بالنجاح.

٨- لا تمنح أي موظف أكثر من ٢٠٪ من الفرص التي يعتقد أنه جدير بها ليظهر ٨٠٪ من فعاليته، وفي المقابل طبق نفس المعيار على نفسك؛ فلا تعتقد أن مديرك سيمنحك أكثر من ٢٠٪ مما تطالب به لتثبت له جدارتك بنسبة ٨٠٪.

٩- امنح الأهداف الحاسمة ٨٠٪ من وقتك وجهدك، ولا تفرط أو تبالغ في وضع الأهداف التي تفقدك تركيزك، يتضح مما سبق أننا يجب أن نتعامل مع قاعدة ٢٠/ ٨٠ بطريقة غير حرفية؛ أي علينا ألا نتخذ من الرقمين ٢٠ و٨٠ أرقاماً مقدسة فنراها في كل الظواهر ونقحمها في كل المجالات. فلا يجب أن نخضع الواقع للقاعدة؛ بل علينا أن نخضع القاعدة للواقع، فكما أشرنا سابقاً لا يجب أن تتطابق الأرقام تماماً مع الواقع ، بل قد تظهر بعض الاختلافات الطفيفة التي يجب مراعاتها، بمعنى آخر: علينا أن نتخذ من قاعدة ٢٠/ ٨٠ أسلوباً للتفكير وليس ذريعة لعدم التفكير؛ وأسلوب التفكير ٢٠/ ٨٠ يؤكد أنه من

الممكن أن تحصل على نتائج ممتازة باستخدام وسائل قليلة ولكنها فعالة.

استدراك: هذا في العلاقة الشخصية لأناس لا يرغبون في مخالطة الناس أو التعامل مع جماهيرهم، أما بالنسبة للعاملين في حقل الدعوة إلى الله والدعاة الذين يقومون بتوجيه الناس وإصلاحهم ، فيجب عليهم ترتيب حياتهم بصورة تتسع لشتى الشخصيات للتعامل معهم.

كما أن هناك قدراً مشتركاً للتعامل مع كل الناس، قدراً من البشاشة والإقبال وحسن الخلق والأمانة والاحترام لا يمكن التفريق فيه بين إنسان وآخر.

في التجارة واستثمار الأموال:

عليك باتباع الآتي:

١- حدد لنفسك المهارات الأساسية التي تتقنها أو السلع الأساسية التي تنتج أكبر ربح.

٢- حاول التركيز على تلك المهارات وهذه السلع، وحاول الاستفادة بها بأكبر طاقة للاستفادة.

٣- حاول تغيير أنماط عملك وغاياتك الربحية كل فترة، ومعها حاول اختيار مهاراتك وسلعك الرابحة، وانتبه للعلاقة المتلائمة بين وسائلك ومدى إنتاجيتها في الإجازات وأوقات الفراغ.

حدد أهم الأنشطة والهوايات التي تمنحك أكبر قدر من الراحة في أثناء الإجازة وواظب عليها.

في الإدارة والمشروعات الاستثمارية:

ربما يكون الاستخدام الأمثل للقاعدة التي نحن بصددها تتجلى فائدته في التطبيق الإداري للمشروعات المختلفة، فهو المجال الخصب لإثبات صحة النظرية وإمكانية الاستفادة منها.

إن صعوبة المتابعة ، والتقويم للعمل الإنتاجي ، وصعوبة التخلص من العيوب في الخطوط الإنتاجية كان سبباً رئيسياً في إهمال الحصول على مستوى مطلوب من الجودة الشاملة، بعد أن حاول كثيرون من العاملين الإداريين تطبيق فكرة الجودة الشاملة، تلك الفكرة المهمة القائمة على المتابعة والتقويم وإخراج العيوب وتقليل الهدر والفاقد.

الهدف العظيم الذي تسعى إليه فكرة الجودة الشاملة هو تقليل العيوب أو منعها تماماً، ولما تأكد صعوبة تحقيقه وارتفاع تكاليفه فقد أهمله كثير من المنتجين.

ونحن هنا نطبق قاعدة ٢٠/ ٨٠ للوصول إلى أعلى إنتاجية بأقل عيوب كالآتي:

١- تقسيم العيوب الموجودة إلى قسمين:

أ- عيوب خطيرة ومسئولة عن أكبر نسبة من الشكاوى ٨٠٪.

ب- عيوب بسيطة ومسئولة عن أقل نسبة من الشكاوى ٠٪.

٢- قسم خطوات الإنتاج كالتالي:

أ- خطوات مسئولة عن العيوب (أ) السابقة.

ب- خطوات مسئولة عن العيوب (ب) السابقة.

٣- يتم التركيز على متابعة أهم ٢٠٪ من كل قسم.

إن هذه الطريقة سوف تساعد على تحسين جودة المنتجات بصورة ملحوظة، وإزالة أكبر نسبة من خطر مشكلات الجودة مع التقليل من النفقات.

مبادئ أساسية في استخدام القاعدة:

تعتمد هذه القاعدة على مبدأين أساسيين تندرج تحتهما كل الخطوات الأخرى:

١- الاختيار الدقيق للعناصر المؤثرة القليلة -التي تقع في فئة ٢٠٪- وللأخرى فئة ٨٠٪.

٢- الربط القوي بين الوسائل والنتائج بأساليب جديدة ومبتكرة ومتغيرة، ومن الواضح أن تطبيق هذين المبدأين ، يتطلب من المدير قدرة مميزة على حسن التقدير والذكاء وبعد النظر؛ وهو ما يتطلب حسابات وأرقاماً، وللحصول على تلك الميزة ، ينبغي الإلمام الكامل بالظروف والملابسات والعلاقات بين الوسائل العاملة، وإليك بعضاً من النصائح اجعلها علامات على الطريق:

علامات على طريق تطبيق القاعدة:

١- تطلع دائماً إلى الأداء المتميز وحاول الوصول إلى الإنجاز الكبير، وحاول دائماً معرفة أهم الوسائل والعناصر الفعالة التي تساهم في هذا الأداء المتميز.

٢- لا تحجم عن المشاركة أو البدء في أي مشروع جديد إشفاقاً من حجم الجهد أو الموارد المطلوبة لأدائه؛ ذلك لأن ما تسعى إليه هو تحقيق ٨٠٪ من النجاح وليس ١٠٠٪.

٣- اهتم بالفعالية والتأثير على أوقات متوسطة وقصيرة، ولا تشغل بالك بالمدى الطويل، فبطول المدة تتبدل الأحوال والأحداث.

٤- حاول دائماً تغيير الوسائل المستخدمة قدر الاستطاعة مع تقييم فاعليتها على فترات قصيرة.

٥- يجب أن تسعى إلى التميز في نطاق ضيق ٢٥٪ من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله، ويمكن أن نطلق عليه التركيز الذي يوفر الفعالية والتأثير.

٦- اختيارك لأهدافك بدقة ، لا يعني إيمانك الأعمى بنجاحها رغم تغيير الظروف، وسارع بتغيير أهدافك إذا لم تحرز النجاح المخطط له. اقتل أهدافك قبل أن يقتلها الواقع أو المنافسون.

٧- اترك الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، وانتقل إلى المنافسة على أعمال أخرى تستطيع أن تخطف الأضواء فيها.

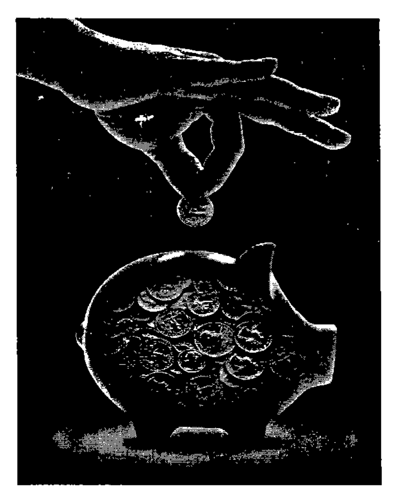
٨- لا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠٪، وابتعد عن الأنشطة التي لا تحبها، وتذكر أن ٢٠٪ من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠٪ من حالات الإحجام.

خاتمة: هذه القاعدة التي أوضحناها ، هي قاعدة وسائلية معينة للقدرة على الإنجاز والتميز، ولسنا هنا بصدد النصح لتطبيقها على المعاملات الإنسانية الاجتماعية ، إلا بعد إعادة الصياغة والبحث في طريقة التطبيق، وتظل هذه القاعدة طريقة ناجحة من طرق الاحتفاظ بالطاقة المهدرة والاستفادة لأقصى حد بالطاقة المبذولة.



كيف تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف؟





من المهم أن نعمل ، ولكن الأهم من ذلك أن نعرف ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟

بمعنى أن نسعى لعمل أنسب الأعمال التي نحقق بها أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ومن المؤكد أن الأعمال التي نقوم بها ليست الأفضل، وكذلك العمل الأفضل يمكن أن يختلف عن العمل الأنسب.

الوصفات القياسية للعمل الأنسب (المناسب) :

١- أن يتم في الوقت المناسب.

٢- أن يتم في المكان المناسب.

٣- أن يتم على يد الشخص أو الأشخاص المناسبين.

٤- أن يتم بالطريقة المناسبة.

٥- أن يكون منخفض التكلفة لأقل ما يمكن (وقت، جهد، مال، مخاطرة).

٦- أن يحقق أعلى النتائج المرجوة.

وفي حياتنا اليومية نقوم بتنفيذ العديد والمتنوع من الأعمال بشكل روتيني، وربما كلفتنا كثيراً ، واستهلكت أوقات كثيرة كان من الممكن اختصارها بشكل كبير ، نتيجة أننا لم نبحث عن شروط العمل المناسب لنقوم باختياره.

كيف نصل إلى النشاط المناسب؟

١- النظر فيما نقوم به من أعمال وتحليل تكلفتها وعائدها، وجدوى الاستمرار في القيام بها بنفس الطريقة، وهل يمكن التخلي عنها أو تعديلها لشكل أفضل.

٢- ابتكار بدائل من الأعمال تحقق الوفرة والفاعلية.

٣- تفعيل وسائل التكنولوجيا الحديثة.



أمثلة عملية: أعمال صحيحة وأعمال صحيحة ومناسبة

العمل الصحيح	تكلفة الوقت	العمل الصحيح الأفضل والمناسب	تكلفة الوقت
قيام مدير التدريب بنفسه بتدريب جميع العاملين بالمؤسسة.	٥٠ ساعة	قيام مدير التدريب بتدريب مديري الإدارات ونوابهم، ويتولون هم تدريب أفراد إدارتهم.	٢٠ ساعة
عقد اجتماع عاجل لمشرفي الفروع لتعريفهم بالمشاكل المتوقعة خلال الفترة القادمة وتحذيرهم من أخطارها.	٤ ساعات	عمل مذكرة توضيحية بالمشاكل المتوقعة وإجراءات السلامة منها وتوزيعها بالفاكس أو الإيميل على مشرفي الفروع.	٢٠ دقيقة
تخصيص نصف الحصة الدراسية لمعاتبة وتأنيب الطلاب العشرة المقصرين في الفصل.	٢٠ دقيقة × ٤٠ طالباً = ١٣ ساعة	تخصيص لقاء خاص مع الطلاب العشرة المقصرين، في شكل حواري موسم يتم فيه الحوار والنقاش بشكل جدي، ويستمع فيه لكل وجهات نظرهم.	ساعتان
حضور الحفل السنوي لإحدى	٤ ساعات	دراسة برنامج الحفل، واختيار وحضور أهم	٣٠ دقيقة

العمل الصحيح	تكلفة الوقت	العمل الصحيح الأفضل والمناسب	تكلفة الوقت
المؤسسات المتعاونة. علماً بأن الحفل يمتد لأربع ساعات، تستعرض فيها المؤسسة العديد من الفقرات المتنوعة.		فقرتين متتاليتين ، تؤكدان دعم ومشاركة شركتنا لهذه المؤسسة.	
الدخول في صراع عرفي، وربما قانوني مع أحد الأطراف للحصول على المستحقات كاملة.	ثلاث سنوات	تقديم بعض المرونة والتسهيلات المناسبة والحصول على ٦٠٪ من هذه الحقوق.	أسبوع
فتح باب الشراء بشكل عام للتجار والموزعين والوكلاء كافة .	أسبوعان مع ثلاث سنوات من مشاكل وأعطال بسبب نقص الجودة وإجراءات الصيانة.	دراسة السوق ، وتحديد مواصفات قياسية للشروط، وقصر إجراء عملية الشراء على الوكلاء الأساسيين في البلاد ، ومنع الموزعين من الدخول في العملية	شهرواحد

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

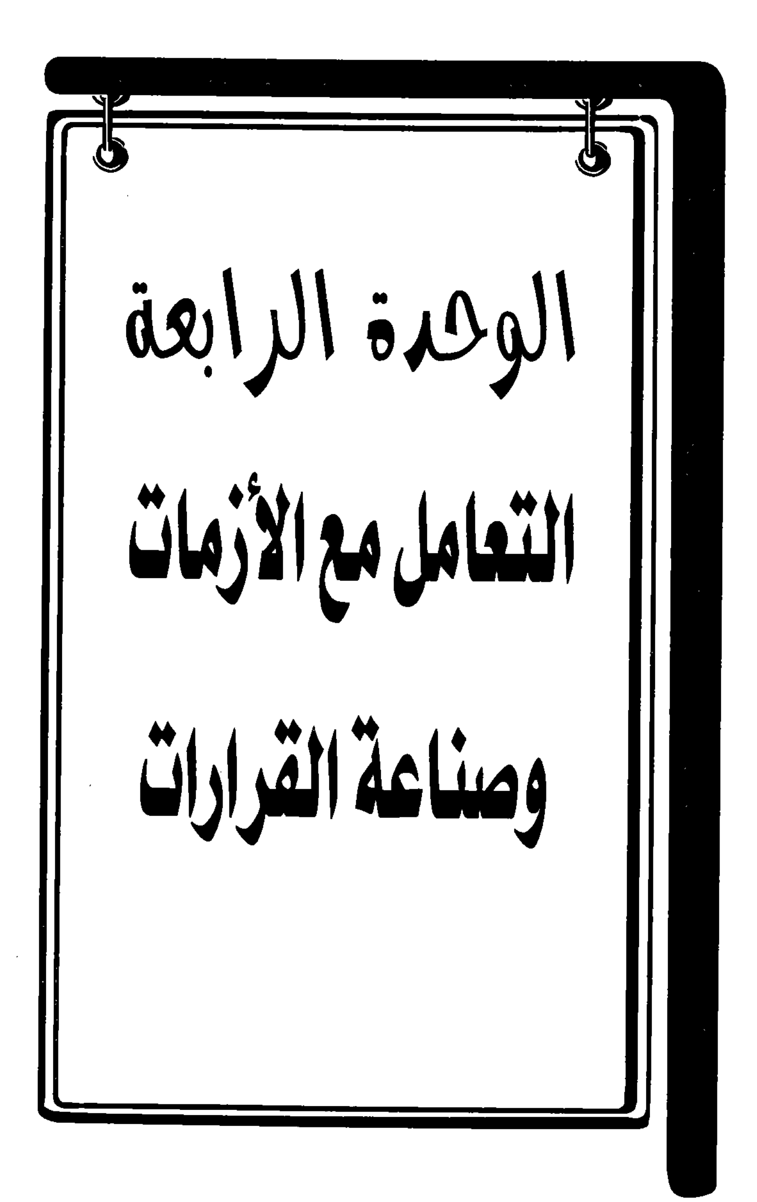
كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

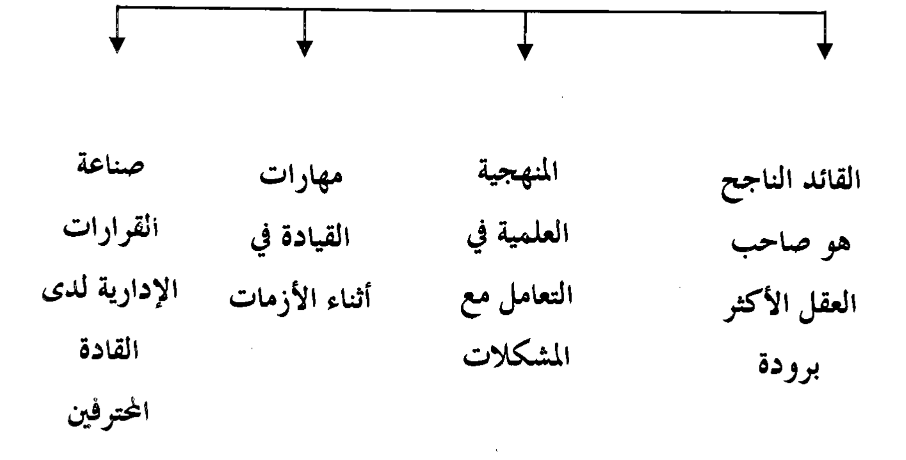
(الوحدة الثالثة أفضل النتائج بأقل التكاليف)

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية فى واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		


الوحدة الرابعة
التعامل مع الأزمات
وصناعة القرارات



التعامل مع الأزمات وصناعة القرارات
الرأي الصائب هو ثروة التفكير ـ أرسطو



القائد الناجح هو
صاحب العقل الأكثر برودة



الأزمات والمواقف الطارئة وكيف نواجهها؟

كثيراً ما نتعرض في حياتنا العملية للأزمات والمشاكل والعوارض المتنوعة السارة وغير السارة، التي تستهلك من عمرنا وقتاً كبيراً مبالغاً فيه بالنسبة للحدث ذاته، ولربما امتد تأثير هذا الحدث لفترة زمنية طويلة نسبياً بحسب الطبيعة النفسية والعاطفية والعقلية للشخص ذاته، ومن المؤكد أننا لابد أن نتعرض في حياتنا للكثير والمتنوع من هذه الأزمات ، شئنا أم أبينا «أفراح، أحزان، مشاكل اجتماعية، اقتصادية، عاطفية، مهنية...».

وهو ما يتطلب إعداداً مسبقاً يمكننا من حسن الاستعداد والتعاطي مع هذه الأحداث والأزمات بشكل جيد لا إفراط ولا تفريط فيه، كما يمكننا من استثمارها في استكمال مسيرتنا في الحياة بشكل أفضل ، والتي يمكن تحقيق جزء كبير منها من خلال الإعداد الإيماني الجيد ، والإجراءات العملية للسيطرة على الأزمة والحدث المفاجئ واستيعابهم بشكل جيد.

١- الاستعداد النفسي والتهيؤ لذلك قدر المستطاع، من خلال اليقظة المستمرة وإعمال العقل والتنبؤ والاستنتاج وفق المعطيات المتاحة.

٢- مهارة تلقي الحدث والخبر بثبات وقوة، وسرعة ذكر الله تعالى والحمد عند الفرح، والاسترجاع عند الأحزان والاستمرار لدقائق في ذكر الله تعالى والدعاء.

٣- ضبط المشاعر وردود الفعل والبرود أو التبرد قدر المستطاع ، حتى تمنح نفسك القدرة على التفكير والتعامل مع الموقف.

وتتحول من مرحلة تلقي الحدث إلى مرحلة التعامل مع الحدث.

٤- جمع المعلومات الكاملة عن الحدث للإمساك به من جميع زواياه.

٥- طبقاً لحجم الحدث إن كان كبيراً ولن تتمكن من استيعابه والتعامل معه وحدك، سارع بالاتصال بأنسب الأشخاص للتعاون معك في هذه الأزمة.

((الأنسب هنا تعني المخلص والمحب لك وصاحب القدرة على التعامل مع هذا الحدث بالذات)).

٦- التفكير في مظاهر وتداعيات الحدث كافة ، والتي يمكن أن تحدث أو تفاقم، والتعامل معها سريعاً بما يحقق تحجيمها ووقفها عند هذا الحد.

٧- البحث في أسباب الأزمة وتنظيمها إلى درجات حسب الأهمية النسبية لها في صناعة الأزمة.

٨- التفكير في مقترحات التعامل مع الأزمة والحدث مع مراعاة تصور أكثر من بديل.

٩- التنفيذ السريع والمناسب لطبيعة هذه الأزمة.

* * *

مبادئ عامة للتعامل مع الأزمات والأحداث المفاجئة



١- التوقع والهدوء والبرود في تلقي الأزمات والمفاجآت، وضبط المشاعر وردود الفعل قدر المستطاع.

٢- العزلة الشعورية ، وسرعة الفصل بين الأحداث والمواقف والحالات الشعورية المختلفة.

٣- السرعة والحسم في التعامل مع الأزمات ، وعدم التأجيل أو التسويف؛ حتى لا تتفاقم الأزمة لأكبر منها.

٤- الواقعية في التعامل مع الموقف والأزمة والرضا والتسليم بقدر الله تعالى، والإيجابية في التعاطي مع الأزمة، والعمل على التغلب عليها وتجاوزها.

* * *

المنهجية العلمية
في التعامل مع المشكلات

نحن نقوم بحل المشكلات ، واتخاذ القرارات في كل يوم، طوال اليوم، في البيت، في العمل، في النادي، وحتى في أماكن التسوق.

إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا فعلاً أمام تحديات كبيرة، وتتطلب الكثير من التفكير، والعاطفة، والبحث والسرعة في تفهم الموقف وتحليله واتخاذ قرار. إن الخطوات المقترحة أدناه مصممة لكي تساعدك على اتخاذ قرارات جيدة.. حظا سعيداً!.

حل المشكلات واتخاذ القرارات: حدد المشكلة، اجمع معلومات، أوجد بدائل، قارن بين البدائل، اختر البديل الأفضل، نفذ الحل، ادرس التقدم الذي أحرزته، راجع وتعلم من خبرتك.

ترتيب العقل ، ومنهجية التفكير ، والتعامل مع المشكلات:

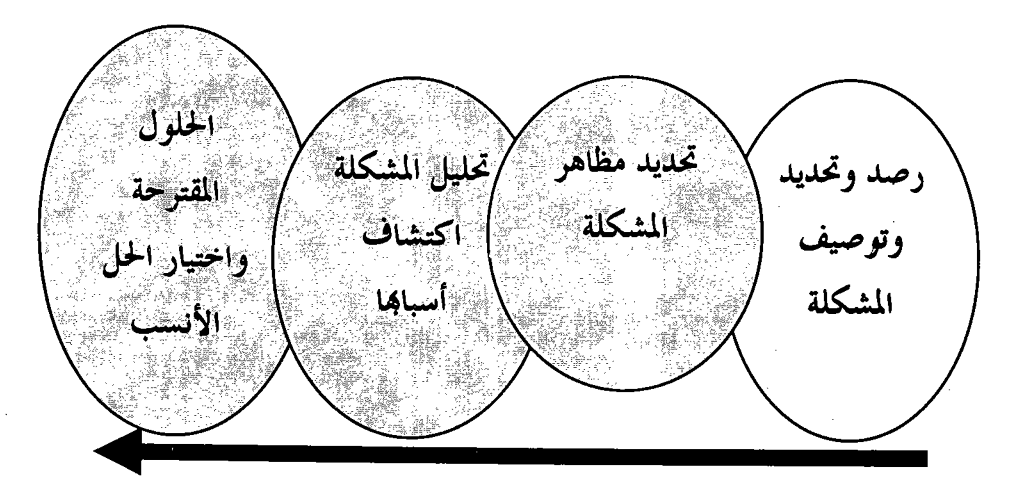
لا شك أن هذا النموذج قد يبدو شيئاً أكاديمياً يصعب استخدامه ، ولكن حقيقة الأمر، أنه وسيلة عملية جداً بعد أن تلتزم بها لفترة ما ، يصبح هذا الأمر وهذه المنهجية شيئاً عادياً يتم بكل تلقائية وسلاسة ويسر.

إن هذه العملية تبدو وكأن الشخص ينتقل بترتيب من خطوة لأخرى، إلا أن الواقع غير ذلك. إن هذه الخطوات توفر ببساطة هيكلاً للعمل على حل المشكلة، وهي قد تتداخل، وقد تضطر إلى الرجوع لخطوات سابقة، أو قد تستعملها معاً، بينما أنت تبحث عن الحل الأمثل.



أمثلة على المنهجية والتنظيم والعملية

خطوات التعامل مع المشكلات:



- يتم جمع المعلومات في جميع الخطوات بدءاً من تحديد المشكلة وحتى تطبيق الحل الخاص بها ؛ وذلك لأن ظهور أية معلومات جديدة قد يغير فى المشكلة.

- تحديد وتحليل المظاهر والآثار (المعطيات) .

- تحديد الأسباب والدوافع

- التفكير فى مجموعة من البدائل لحل المشكلة ، ودراسة تكلفة وعائد كل بديل ، والنظر فى إمكانية استخدام أحد البدائل منفرداً أو مجتمعاً مع بديل أو أكثر .

- قد تكون البدائل غير قابلة للتطبيق، وعند ذلك عليك أن تجد بدائل جديدة.

قد تدمج بعض الخطوات ، وقد تختصر بعضها الآخر.

والآن الذي سيحسم الأمر هو عزمك وقدرتك على التنفيذ والالتزام بهذه الخطوات، وبعدها ستشعر بأهمية هذه الخطوات بعد أن تكون قد تمكنت من حل مشكلاتك بأسهل وأوفر وأقل تكلفة ممكنة.

نموذج التعامل مع المشكلات

	المعوقات الإدارية (أو وصف المشكلة)	تحديد مظاهر المشكلة	تحليل المشكلة واكتشاف أسبابها	الحلول المقترحة
	نقص الموارد المالية (ضعف التمويل)			
	ضعف كفاءة بعض المساعدين			
	تداخل لاختصاصات الإدارية والفنية			
	غياب الدعم الفني			
	مشاكل قانونية			
	أخرى			

ـ حل المشكلة يسلمنا إلى سواها ـ مارتن لوثركنج .

ـ ليس أفضل من العلم لمواجهة المشاكل روسكن بورن.

ـ المشاكل التي تواجهنا وسيلة عملية تدفعنا إلى بذل أقصى ما فى وسعنا ـ أنتجون .

ـ التورط فى المشاكل سهل والخروج منها صعب أجنيس ألن.

ـ مصائب الدنيا كثير وأيسرها على الفطن أبو العلاء المعرى.

مهارات القيادة
في أثناء الأزمات



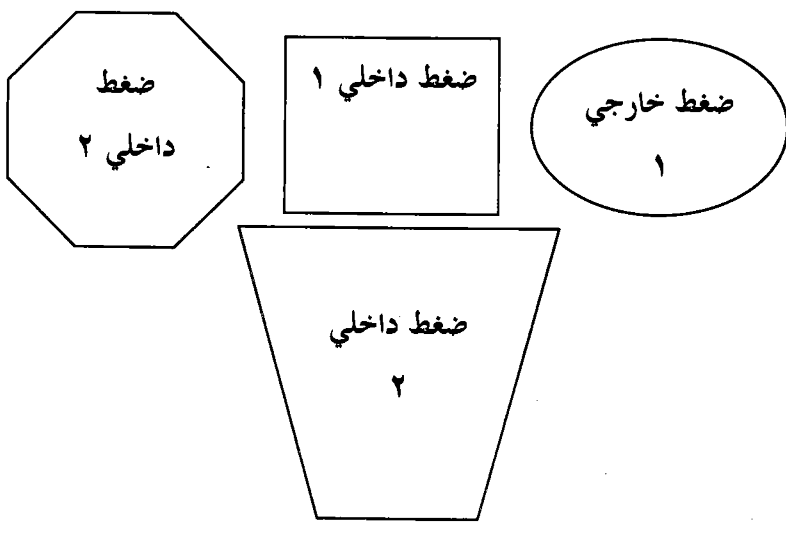
فى بيئة العمل من المعتاد أن يتعرض المدير إلى المتكرر والمتنوع من الأزمات والتي تحتاج إلى تعامل خاص وحكيم من خلال الاستيعاب الجيد لهذه الأزمة والتفكير الحكيم وصناعة القرار الصحيح.

وتأتى هذه الضغوط نتيجة لأسباب خارجية أو داخلية:

- خارجية (قوانين وقيود حكومية جديدة ، قضايا بنكية وتمويلية ، متطلبات متعلقة بالموردين أو العملاء أو المنافسين)

- داخلية (متطلبات الموظفين ، احتياجات من التقنيات جديدة مشاكل خاصة ببيئة العمل والعاملين ، خلل ما فى فنيات العمل والإنتاج ، مشاكل الهيكل والسلم الوظيفى).

الأزمة عبارة عن مجموعة من الضغوط المتنوعة



الأزمة = مجموعة من الضغوط المتنوعة ، تأتى من أعلى ومن أسفل ومن اليمين وربما من الشمال أيضاً ، بعضها قد يكون تاريخي والآخر حديث اجتمعت فى وقت واحد لتصنع أزمة كبيرة مما يعنى أنها تحتاج لفهم شامل لحقيقة المشهد وإلى تفكيك (نوعى ، زمني ، فني) حتى يسهل التعامل معها والتغلب عليها .

القائد الحقيقي هو الذي تتكشف قدراته القيادية الخاصة في أثناء الأزمات، ويتمكن من السيطرة عليها وإدارة دفة العمل بشكل طبيعي.

يقول ماديسون أفينو: إن علامات النجاح والثقة بالنفس تكمن فى القدرة على الظهور بمظهر البرودة أثناء التعرض لأشد المواقف حرارة ، وفي الأزمات يتبين معدن القائد ومستواه الحقيقي وقدرته على المواجهة والقيادة والإنجاز، وذلك للأسباب التالية:

١ - أنه في الأزمة يبحث الناس عمن يقودهم ويحتاجون إليه بشدة.

٢- في أثناء الأزمات يتعرض الأفراد للكثير من الضغوط المتنوعة التي تفرض عليهم جو عمل غير مألوف.

٣- في الأزمات يكون أكثر الناس قوة نفسية وعلمية ومهارية وإيمانية هم أكثر الناس تمسكاً وبذلاً وإنتاجاً.

٤- الحياة الإدارية والاقتصادية كلها عبارة عن سلسلة متعاقبة من الأزمات المتنوعة المتباينة ، والمتفاوتة القوة والتأثير التي تصقل القائد وتدعم قدرته على القيادة.

القيادة الفاعلة وكيف يتمكن من التخفيف من حدة الضغوط المكونة للأزمة من خلال:

- تخفيف وطأة الضغط الهابط من أعلى.
- فى نفس الوقت تحويل الضغط القادم من أسفل.
- فى نفس الوقت أيضاً امتصاص الضغط القادم من اليمين ومن الشمال.

كل هذا فى وقت واحد وبمهنية وحرفية عالية ، وبأقصى سرعة ممكنة، وبطبيعة الحال يتم التعامل مع كل حالة بحالتها.

ولقد كان موقف النبي ﷺ كقائد لهذه الأمة نموذجاً لمواقف القادة عند الأزمات وهذه بعضها:

١- تعلقه ﷺ بربه سبحانه وتعالى:

في غزوة بدر عندما ظل النبي ﷺ رافعاً يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول: «**اللهم إن تهلك هذه العصابة لن تعبد في الأرض بعد اليوم**» حتى جاءه أبو بكر رضي الله عنه قائلاً: إن الله منجز وعدك يا رسول الله.

ويوم أن قال له الناس: إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم، فقال ﷺ: ﴿ حَسْبُنَا ٱللَّهُ وَنِعْمَ ٱلْوَكِيلُ ﴾ [آل عمرن : ١٧٣] .

٢- ثقته ﷺ بالنصر:

ومثال ذلك غزوة بدر ، عندما وقف النبي ﷺ يشير إلى مواطن في الأرض.. ويقول: هذا مصرع فلان وهذا مصرع فلان، يقول الصحابة: فما أخطأ موقع أحدهم.. وبعد موتهم ودفهم في القليب وقف أمام القليب ﷺ وقال: ﴿أَن قَدْ وَجَدْنَا مَا وَعَدَنَا رَبُّنَا حَقًّا فَهَلْ وَجَدتُّم مَّا وَعَدَ رَبُّكُمْ حَقًّا ﴾ [الأعراف:٤٤]

٣- شجاعته ﷺ في الأزمات:

ومثال ذلك ، لما ارتجفت المدينة وسمع الناس دوياً عظيماً فيها ، خرج الناس لينظروا.. فإذا النبي ﷺ قد عاد راكباً على حصانه من غير سرج، يقول لهم: ((لم تراعوا.. لم تراعوا)).

وكان الصحابة رضوان الله عليهم يقولون: ((كنا إذا اشتد بنا الوطيس احتمينا بالنبي ﷺ)).

صفات قادة الأزمات الناجحين:

أولا: ثقة وإيمان بالله عز وجل ، وبالأهداف التي يسعون إليها.

ثانياً: القوة النفسية والأخلاقية.

ثالثاً: قدر كبير من الطاقة والنشاط.

رابعاً: البراعة في ترتيب الأعمال حسب الأولويات.

خامساً: القدرة على تحديد الهدف.

سادساً: القدرة على الابتكار.

سابعاً: الاحتفاظ بطريقة تفكير متزنة ومعتدلة وواقعية.

ثامناً: حسن الاستماع للأفراد وإشراكهم في صنع القرار.

التعامل مع المشكلة:

من القادة من يتعامل مع المشكلة فيتأثر بها وتوقفه وتعوقه ويستسلم لها، ومن القادة من يتعامل معها بنجاح. يقول د. نومات فينست بيل: «إن الإنسان يكون على قدر المشكلات التي تستوقفه، وإنني أهدي بالغ شكري وتقديري لأولئك الذين ارتفعوا فوق مشكلاتهم التي دهمت غيرهم فأعجزتهم وأوقفتهم، فبهم فقط يتقدم العالم.. ». وكما قال القائل: «إن الضربات التي لا تقسم الظهر تقويه».

دور القائد في الأزمة:

١- تحديد الأهداف: وينبغي في ذلك الاهتمام بأهداف من تقود، وذلك لأنك لن تستطيع قيادة الناس بغير تحقيق آمالهم.

٢- تكوين فريق عمل ناجح متجانس ويتمتع بلياقة نفسية وفنية عالية خاصة.

٣- التخطيط أثناء الأزمة: ومن أهم المحاذير التي يجب الحذر منها في أثناء الأزمات:

أ- احذر أن تقوم بأعمال الآخرين.

ب- احذر أن تقضي وقتاً طويلاً فيما تحب من الأعمال على حساب الأعمال الأخرى الصعبة.

جـ- احذر أن تكرر ما تفعل أو تقول.

٤- الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمة من الصعب جدا أن تجمع بين الأداء الجيد والمعنويات المنخفضة، لهذا كان من أهم مسئوليات القائد الحقيقي مراقبة علامات تدهور ، أو حتى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين.

ومن أكبر هذه العلامات:

١- الاستهتار بالطاعات والإقبال على المعاصي.

٢- ذهاب الحماس في العمل.

٣- بحث كل فرد عن أخطاء الآخر.

٤- تكرار التأخير عن المواعيد والارتباطات.

والعمل على إزالتها بالحكمة باستخدام الوسائل المناسبة، ثم استخدام سياسة التحفيز المتنوعة ، التي تساهم بشكل مباشر في ارتفاع الروح المعنوية واستعادة الثقة والقوة في العمل.

٥- الإبداع والابتكار في وقت الأزمة: عندما تشتد المواقف، فالطرق القديمة تؤدي إلى المشكلات الحالية، ولذلك يلزم ابتكار أفكار وطرق جديدة.

٦- حل المشكلات: وهذه مجموعة من التوجيهات التي يمكن أن تساعدك في حل المشكلات:

أ- استخدام أسلوب الإشراف وليس المراقبة، ودع الأمور تسير كما خطط لها.

ب- الدعابة والعبارات المناسبة قد تنقذك من مآزق كثيرة.

جـ- استعد وتهيأ عقلياً لحل المشكلة؛ وذلك بتصفية الذهن، ثم النظام والترتيب، ثم الالتزام بما تصل إليه.

د- حدد المشكلة تحديداً جيداً، وفرّق بين الأسباب والظواهر.

هـ- اجمع كل المعلومات عن المشكلة.

و- اختر أنت والفريق الحل المناسب.

ز- تذكر القول القائل: «أن أغيِّرَ رأيي وأنجح خير من أن أتشبث به وأفشل».

إن القائد الذي يظن أنه يمكنه ألا يعاني ويتألم من آثار العمل والأزمات فإنه يعيش في عالم الواهمين ، وكل معاناة تولد خبرة، وكل خبرة تولد نجاحاً ، فالشخص الذي يستحق أن يكون قائداً لن يشكو يوماً من ثقل المهمة ، ولا من سوء حالة العاملين، ولا عدم تقدير وعرفان الإدارة العليا له، فكل هذه الأشياء جزء من معترك الحياة الكبيرة ، ومواجهتها وعدم الاستسلام لها ، يعد أكبر دليل على الفوز.

* * *

صناعة القرارات الإدارية لدى القادة المحترفين




إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية ، والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة ، إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين ، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات ، هو محور العملية الإدارية كما ذكرنا؛ ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها؛ فعندما تمارس الإدارةُ وظيفةَ التخطيط ، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف ، أو رسم السياسات ، أو إعداد البرامج ، أو تحديد الموارد الملائمة ، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة ، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام

والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية ، فإنه يتخذ مجموعة من القرارات ، سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم ، أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد ، أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة ، فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها ، وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها ، واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها ، يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار؛ ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير:

١- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

٢- البيانات والمعلومات الكمية.

٣- البيانات والمعلومات النوعية.

٤- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار ، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار؛ وهو ما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة ، واختيار البديل الأنسب ، وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:

١) تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق هم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

٢) اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

٣) قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

٤) درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

٥) درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

٦) مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، مثل العادات والتقاليد.

٧) القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية ، وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

٨) المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

٩) كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه أتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار ، حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه ، يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل في أثناء عملية التنفيذ؛ وهو ما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسئولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

١) تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبـولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

٢) كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظـيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

٣) وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنميـة القيـادات الإداريـة في المسـتويات الـدنيا مـن التنظـيم، وتزيـد مـن إحساسـهم بالمسـئولية وتفهمهـم لأهـداف التنظـيم، وتجعلـهم أكثـر اسـتعداداً لتقبـل عـلاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

٤) كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنويـة لأفـراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

اشتراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم ، والتي يملكـون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

- تهيئة المناخ الصـالح والملائـم مـن الصـراحة والتفـاهم، وتـوفير البيانـات والمعلومات اللازمة؛ حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها ، وتحديد البدائل على أساسها. وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بهـا الأفـراد إذا كانـت ملائمـة وذات فائـدة عمليـة ، ويترتـب علـى تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشـد القـرار الـذي يـتم اتخـاذه عـن طريق المشاركة.

أنواع القرارات الإدارية:

١- القرارات التقليدية:

أ- القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة ، كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف ، وتوزيع العمل ، والغياب ، والإجازات ، وكيفية معالجة الشكاوى.

وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة ، وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية، وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

٢- القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات ، يبادر المدير – متخذ القرار – بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار- لاشتراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب-القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

الوحدة الرابعة - التعامل مع الأزمات وصناعة القرارات

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية فى واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		

الوحدة الخامسة

إستراتيجيات التفويض الناجح في حياة رجل الأعمال والقائد والمدير الناجح



المدير والقائد الناجح مفوض جيد



هل فكرت في أحد الأيام أن تنقل مجموعة من أعمالك أو صلاحياتك إلى موظف آخر؟ وهل قدرت مقدار الوقت الذي ستنجز به هذه الأعمال في حال أنجزها شخص آخر بدلاً منك؟

لا يستطيع المدير أو المسئول القيام بالعمل كله ، مهما كان موهوباً أو ملتزماً؛ حيث إنه سيكون هناك عمل مؤدى بطريقة أفضل على حساب عمل آخر. والسؤال: لماذا لا نفوض المهام إلى الآخرين؟

هناك أسباب كثيرة نذكر منها :

- عدم الثقة في أن الآخرين سيكملون المهمة بكفاءة مناسبة.
- عدم رغبتنا في إضاعة الوقت بالتدريب والتعليق.
- الخوف من فقدان السيطرة والسلطة.
- الخوف من المجازفة.

من جانب آخر، علينا أن نعلم أن التفويض ، هو نقل جزء من السلطة إلى شخص آخر، ويمكننا من إنجاز أعمال أكثر وبجهد أقل، ويمكننا من التركيز على الأمور والأعمال المهمة، ويساعد على ولادة أفكار جديدة، وتنمية كفاءات الآخرين وزيادة الثقة، ورفع الحالة المعنوية للموظفين، كما يساعد على تقييم أداء الموظف.

ولكن هناك متطلبات للتفويض وهي كالتالي:

١) أن يكون المفوض إليه أهلاً لهذا التفويض.

٢) توافر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه.

٣) تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض.

٤) أن يكون التفويض قانونياً، مكتوباً وواضحاً ومحدداً.

٥) التفويض في أعمال متكاملة؛ حتى يشعر الموظف بالسعادة لقيامه بعمل متكامل.

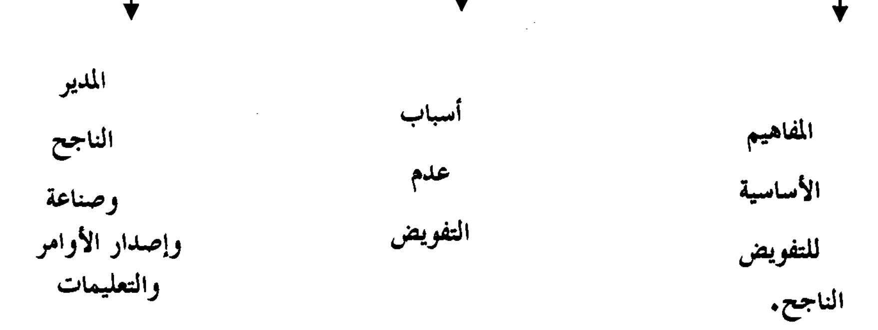
٦) عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية على نفس الموظف.

٧) تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعايير الأداء، وتواريخ إنجازها.

٨) متابعة المفوض إليه خلال سير العمل.

٩) إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغيرات في السياسات والخطط.

(تذكر أن الصلاحيات تفوض بينما المسئولية لا تفوض)



المفاهيم الأساسية للتفويض الناجح



التفويض هو توزيع العمل على الأشخاص لغرض إنجازه، والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين؛ ولذلك فإن التفويض مهارة من أهم المهارات الإدارية الأساسية للمديرين والقادة.

أهم من ذلك أن التفويض مهارة (سلاح ذو حدين)؛ وهو ما يعني أنه مهارة خاصة تحتاج لمزيد من الاهتمام والتأهيل والتدريب وإلصاقه بالآخرين.

والبعض الآخر يراها أداة ديناميكية ، تلعب دوراً حيوياً في حفز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

المفاهيم الأساسية للتفويض:

التفويض يعني نقل بعض السلطات ، أو الاختصاصات الموكلة للمدير إلى أفراد آخرين، وهو ما يعني:

١- أن يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ المبادرة على نحو مستقل.

٢- أنهم يتحملون المسئولية مع المدير عما يتخذونه من قرارات أو يقومون به من أعمال.

٣- إذا ما حدث خطأ ما تظل المسئولية على المدير، فما زال هو المسئول رغم ما فوضه إلى غيره من سلطات أو اختصاصات.

٤- التفويض نمط من أنماط الإدارة يمكّن المرؤوسين من توظيف مهاراتهم وقدراتهم على الوجه الأكمل ، بهدف استخراج أفضل ما لدى العاملين من مهارات وقدرات.

٥- يتمثل الغرض الرئيسي من التفويض في أداء الأعمال الموكلة إليك ، ولكن عن طريق أشخاص آخرين، لا تقتصر مهمتهم على مجرد توصيل تعليماتك إلى الغير، لكن يتعين عليهم أيضاً اتخاذ القرار وإجراء التعديلات إذا ما استجدت أمور تستدعي ذلك.

٦- حرية النفاذ إلى المعلومات وسرعة الحصول عليها عند الحاجة ، أحد الشروط الرئيسية الواجب توافرها من أجل ضمان نجاح التفويض كنمط للإدارة.

فالتفويض لا يمكن أن يؤتي ثماره المرجوة ما لم تتح للأفراد الذين تم تفويضهم فرصة النفاذ الكامل والسريع إلى المعلومات التي يحتاجون إليها.

وهو ما يعني ضرورة إنشاء نظام يضمن التدفق السريع للمعلومات ، فيما بين شتى أجزاء المنظمة ، على النحو الذي يضمن معرفة كل فرد في المنظمة بطبيعة الأدوار التي يقوم بها الآخرون في المنظمة بمن فيهم مدير المنظمة، ما دام من الممكن أن يتم تفويض أي فرد داخل المنظمة في أداء المهام المنوطة به.

وقد كان من الإنجازات المميزة التي انطوت عليها ثورة الاتصالات والمعلومات ، أنها يسرت - وبصورة لم تحدث من قبل - عملية نشر المعلومات على أوسع نطاق ممكن.

والمدير الذي يعتقد بتوافر مهارات ومعارف لدى العاملين بالمنظمة التي يمكن أن تثري العمل وتسهم في أدائه على نحو جيد، ذلك المدير سوف يدعم حرية النفاذ إلى المعلومات ، ويشجع العاملين لديه على المشاركة في عملية صنع القرار، ويرحب بمساهماتهم.

بهذا الشكل سوف يؤتي التفويض ثماره المرجوة، ويزداد شعور العاملين بمساهمتهم في إنجاح المنظمة التي يعملون بها.

ما الأعمال الواجب تفويضها؟





١- الأعمال الدورية اليومية المعتادة والتي ربما يحترفها الموظفون أكثر من المدير.

٢- الأعمال التي يمكن تدريب الموظفين عليها واستيعابها بسهولة.

٣- الأعمال التي ليست في مجال تخصص المدير (لكنها من ضمن مهامه) بطبيعة بعض الموظفين يفوقونه خبرة فيها.

٤- الأعمال التي لا تحبها ، والتي ربما تنجزها بشكل سيئ، وربما تسوِّف في تأديتها.

٥- الأعمال الطارئة والاستثنائية التي يمكن للآخرين القيام بها.

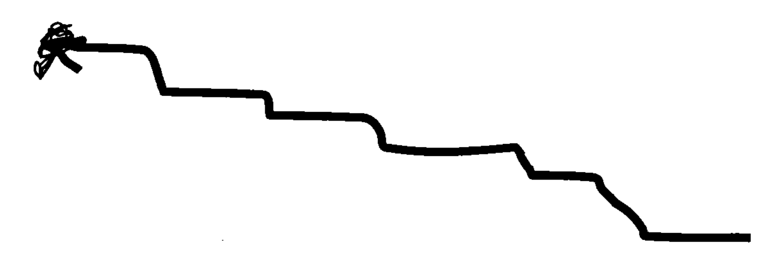
٦- الأعمال الكبيرة التي يمكن تجزئتها وتوزيعها على الآخرين.

مهارات التفويض (التحكم الفعال) :

من بين الهواجس الرئيسية التي ترتبط بالتفويض ، الخوف من أن يفقد المدير القدرة على التحكم مع تفويض سلطاته أو اختصاصاته للآخرين.

ولكن ليس ضرورياً أن يسير الأمر على هذا النحو، فأنت إن قمت بتدريب العاملين لديك على اتباع نفس المعايير ، التي كنت ستلتزم بها حال أدائك ، لما كلفتهم به من مهام، فإنهم سوف يقومون بأداء مهمة التحكم نيابة عنك.

التفويض المتدرج:



لكي تتمكن من فهم التفويض على نحو جيد، يتعين عليك أن تفكر بتمعن في البشر أنفسهم، فالتفويض لا يمكن النظر إليه كمفهوم مجرد؛ إذ إنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد واحتياجاتهم وقدراتهم.

ومن أهم المفاهيم التي يجب الالتزام بها ، هي : أن التفويض لا بد وأن يتم على نحو متدرج وبشكل متدرج ومتأن؛ فلا تعمد إلى تكليف أحد العاملين لديك بأداء مهمة كبرى ، قد لا تمكنه قدراته وخبراته من أدائها على النحو الأكمل، وأنت إن فعلت ذلك فسوف تخسر خسارة كبيرة من زاويتين:

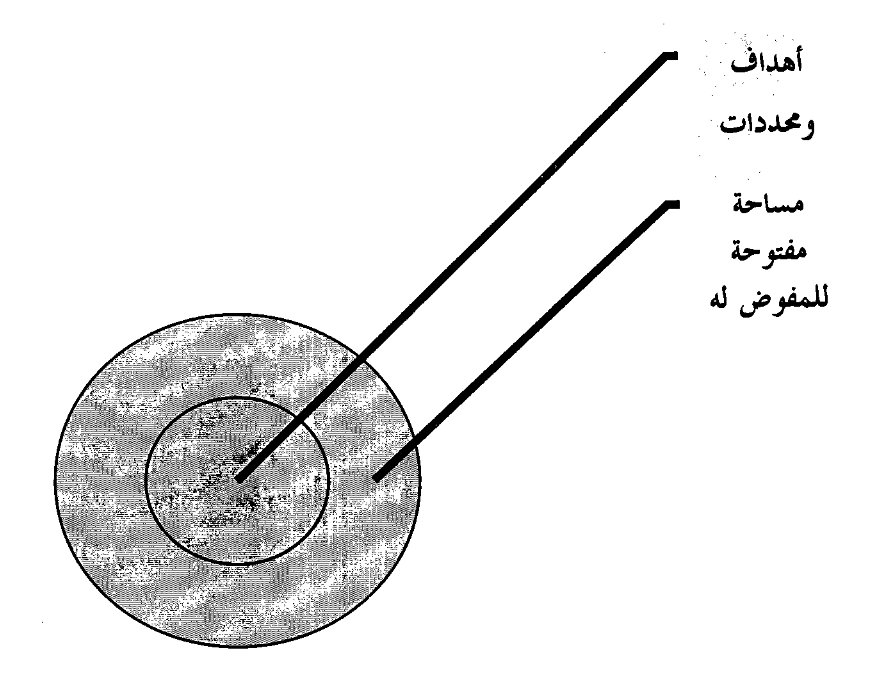
أولاهما: أن احتمال فشل هذا العامل في أداء هذه المهمة أكبر بكثير من احتمال النجاح، وبالتالي قد تفشل المهمة ذاتها.

وثانيهما: أن مثل ذلك التكليف قد يصيب ذلك العامل بالإحباط ، ويفقده الحافز والدافع على العمل والتعلم والإنجاز، خاصة لو كان في مقتبل حياته الوظيفية.

وعليه فمن الأفضل بالنسبة لك ، أن تسير مـع العـاملين بشـكل متـدرج؛ تبدأ بتكليف كل منهم بمهمة محدودة ، تسهم في تطـوير قـدراتهم الوظيفيـة، ثـم تتبع تلك المهمة بمهمة أخرى تكون أكثر تعقيـداً ، ولكـن بقـدر محـدود ، بحيـث يسـهم أداء هـذه المهمـة في البنـاء علـى مـا أضـافته المهمـة الأولى إلى قـدرات ومهارات كل منهم.

* * *

ترك مساحة حرية للموظف المفوض إليه المهمة



- يكفى تحديد الأهداف من العمل ، والسياسات والمحددات والضوابط التي يجب الالتزام بها عند التنفيذ .

- يتم ترك مساحة مناسبة للشخص المفوض له ، ليفكر فيها بنفسه ، وتتاح له فرص الإبداع الشخصي والتعبير ذاته وإمكانياته ، وكذلك منحه فرصة للتدريب العملي .

عندما تفوض أحد العاملين لديك بأداء مهمة من المهام ، لا ترهقه بالاستفسار بين كل حين وحين عن تطور العمل لديه، ولكن اترك له حرية التصرف ، بعد أن تتفق معه منذ البداية على مواعيد محددة لتلقي تقارير منه ، بشأن تطور سير العمل في المهمة المكلف بها.

تنظيم عملية متابعة الموظف المفوض



من بين المشكلات التي قد تطرأ في أثناء عملية التفويض ، احتمال أن يجد المدير نفسه ما زال مسئولاً عن المهام التي فوضها لغيره، وما زال منغمساً في تفاصيلها، ومن أهم الأدوات اللازمة للتغلب على هذه المشكلة ، يتمثل في الاتفاق بشكل صريح ورسمي مع من تم التفويض لهم على:

١- مواعيد محددة للقاء بهم لمناقشة المهام المفوضة إليهم (فيما عدا حالات الطوارئ).

٢- إعداد جدول أعمال (مهام لكل اجتماع للمتابعة).

٣- يمتنع المدير القائم بالتفويض عن اتخاذ أي قرار بشأن أي من المهام التي فوضها، ما لم يقدم الموظف الذي تم تفويضه البدائل المختلفة للتعامل مع

المشكلات ، التي قد تعترض سير العمل في المهمة المكلف بها، ومميزات وعيوب كل بديل ، وتوصياته بشأن الأخذ بأي من هذه البدائل؛ بحيث يمنحه فرصة التدريب العملي على صنع القرارات ومواجهة الأزمات.

توقع الفشل كي تتجنبه



حين تقوم بتفويض غيرك في أداء إحدى المهام التي كان يتعين عليك القيام بها ، لا تتوقع أن يتم إنجاز هذه المهمة بنفس الشكل الذي كان من الممكن أن تتم به لو باشرتها بنفسك.

ولذا فمن المهم عند القيام بالتفويض ، أن تتفق مع الموظف المفوض على الأسس والمعايير التي سيتم وفقاً لها الحكم على نتائج هذه المهمة، وفي كل خطوة من خطوات العمل ، لا بد أن تتوقع عدم الكمال الذي تنشده.

المتابعة والتعاون المناسب:

في أثناء تنفيذ المهمة بما يضمن تدارك الأخطاء قبل استفحالها.

العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين ، بما يضمن رفع قدرتهم وكفاءتهم وكفايتهم على أداء الأعمال المفوضة إليهم على النحو الأمثل.

الوظائف الخاصة بالمديرين التي لا يجوز التفويض في أدائها:

وهي التي تشمل: تحفيز العاملين على العمل والإنجاز، التدريب، بناء فريق العمل، التنظيم، التقييم، التأنيب، مراجعة الأداء، الترقية.

تعزيز ثقة الموظف بنفسه ، أحد العوامل الرئيسية في نجاح التفويض.

ليس ضرورياً أن تتوافر لدى الموظف عند تفويضه في أداء مهمة ما ، المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة كافة لأداء هذه المهمة، ولكن من المهم أن تتوافر لديه القناعة بقدرته على تحقيق هذه المهمة، وهو ما يعني أن تتوافر لديه المعلومات التي تعينه على أداء هذه المهمة، أو أن تكون لديه القدرة على النفاذ إلى هذه المعلومات أينما وجدت لديك أو لدى الآخرين.

أدوات التفويض الناجح:

١- تحديد الأهداف من التفويض بدقة.

٢- اختيار الموظف الذي لديه الاستعداد والإمكانيات لتحقيق المهمة.

٣- طرح المواقف الافتراضية للموظف المفوض لتعزيز خبرته وقدرته على تنفيذ المهمة.

٤- التعاون معه وتقديم الدعم اللازم له ومساعدته في حالة الضرورة.

٥- وضع خطة بديلة مسبقة في حالة حدوث أزمات أو إخفاق.

كيف تفوض؟ إجراءات تنفيذ التفويض الناجح:

١- أعد قائمة بأسماء كل مرؤوسيك ، الذين ترغب في التفويض إليهم، وسجل نقاط قوتهم وضعفهم.

٢- أعد قائمة بالأعمال التي ترغب في تفويضها.

٣- حدد إطاراً زمنياً لإنجاز الأعمال.

٤- وفّق بين مهارات الأشخاص والأعمال المطلوب تفويضها.

٥ ـ شاركهم في تحديد الأهداف وتعرف على استعدادهم لتقبل المهام.

٦- دعه يقرر الإطار الزمني لإنجاز الأعمال.

٧- سجل الخطة من نسختين له ولك.

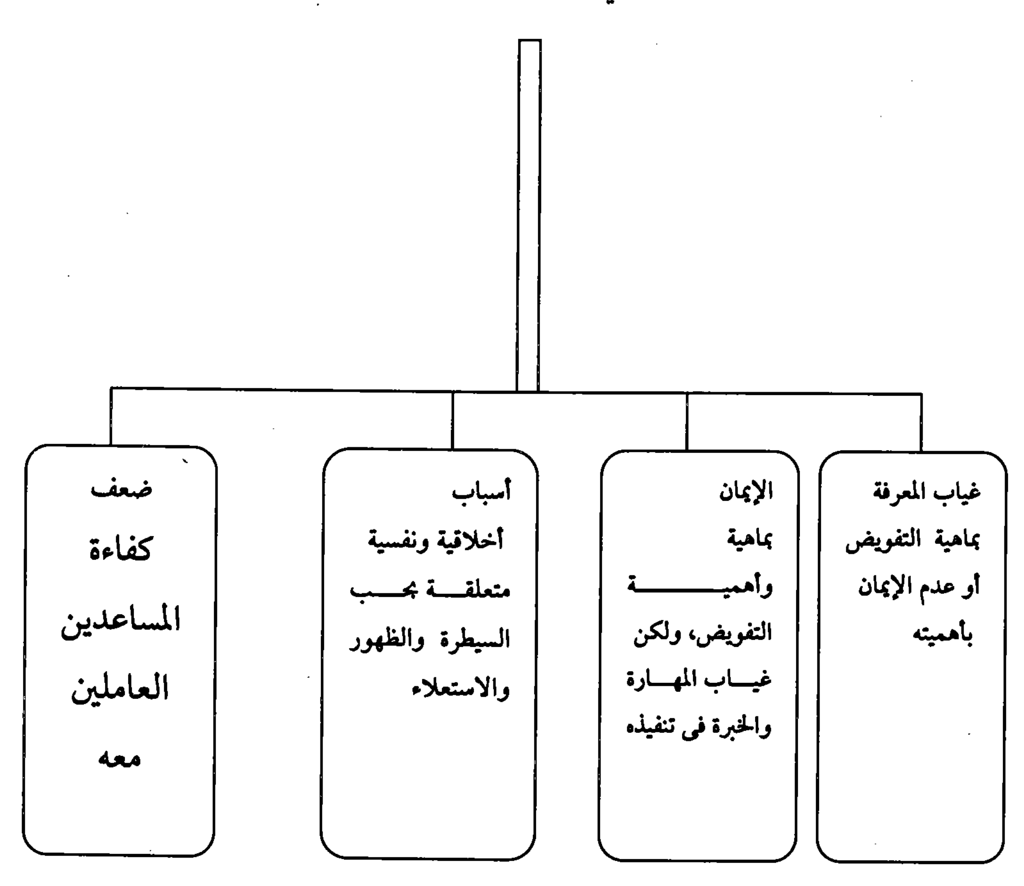
٨- ضع نظاماً للاتصال وتقديم التقارير.

٩- المتابعة المستمرة.

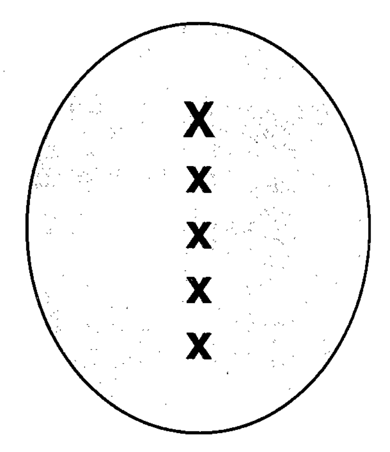
* * *

أسباب عدم التفويض

هناك العديد من الأسباب ، التي تمنع المسئول أو المدير من تفويض بعض الأعمال الواجب تفويضها للعاملين معه ، يتعلق أغلبها بشخص المدير ، وطبيعة شخصيته وتكوينه الثقافي والمهني.



الاعتقادات الخمسة الخاطئة عن التفويض



١- فكرة القدرة الخارقة عن الذات، بحيث يتوهم المدير أنه يستطيع أن ينجز العمل بنفسه بشكل أفضل من أي أحد آخر.

٢- الخوف من أن يصبح مكروهاً بسبب كثرة تكليف وضغط العاملين بالأعمال.

٣- الاعتقاد الخاطئ أن حب الذات يعني عدم الثقة في قدرات وكفاءة الموظفين والزملاء.

٤- سحب بساط المسئولية والسلطة من بين يديه بالتدريج، وتعرض مستقبله المهني للخطر؛ خاصة إذا ما حقق الموظف المفوض نجاحات بارزة.

٥- الاعتقاد الخاطئ أنه يستطيع إنجاز العمل أسرع من شرحه، ثم متابعته للموظفين.

* * *

حوار مع مدير مستبد

يسأل الكثيرون عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء انفرادك بالسلطة، وحرصك التام على عدم تفويض أيٍ جزء من المهام ، أو الصلاحيات لغيرك، بالرغم من توافر العديد من الكفاءات المساعدة من حولك.

المدير المستبد : (مكشراً عن أنيابه ، مستعلياً بذاته على كل من حوله)



لا أقوم بالتفويض لكثير من الأسباب التي لا تجعلني أفوض أحد ، وأضطر إلى تحمل كل الأعباء والمسئوليات والمهام وحدي ، فهذا قدري .

- لم نتعود فى مؤسستنا على تفويض العمل.
- لا أثق في قدرات الموظفين.
- الموقف لا يحتمل أي أخطاء أو تأخير.
- بطبيعة الحال أنا أفضل الموجودين لتنفيذ هذه المهام.

ويفسر علماء النفس والإدارة ذلك الشذوذ الإدارى إلى جملة من الاعتقادات الخاطئة الشائعة لدى المديرين عن أنفسهم وعن التفويض:

١- فكرة القدرة الخارقة عن الذات ، بحيث يتوهم المدير أنه يستطيع أن ينجز العمل بنفسه بشكل أفضل من أي أحد آخر.

٢- الخوف من أن يصبح مكروهاً ، بسبب كثرة تكليف وضغط العاملين بالأعمال.

٣- عدم الثقة في قدرات وكفاءات الموظفين والزملاء.

٤- سحب بساط المسئولية والسلطة من بين يديه بالتدريج وتعرض مستقبله المهني للخطر، خاصة إذا ما حقق الموظف المفوض نجاحات بارزة.

٥- أنه يستطيع إنجاز العمل أسرع من شرحه للموظفين.

بطبيعة الحال مثل هؤلاء المديرين ، لا يتمكنون من تطوير دواتهم، ومن ثم طريقتهم في العمل، كما أنهم يجمدون ويوقفون نمو مساعديهم ومن دونهم في المستوى الإداري، كذلك يتسببون في الكثير من المشاكل للمؤسسة أو الموقع الذي يديرونه، كما أنهم يحدون من فرص النمو للمؤسسة.

في نهاية الأمر، هو خلل في الفهم ، وكذلك في التكوين الثقافي والنفسي لمثل هذه النوعية من المديرين.

ولذلك يجب على المدير الناجح مدير القرن القادم أن ينتبه لذلك جيداً ، ويراجع معتقداته عن التفويض ، كما يسعى لامتلاك المعارف والأدوات اللازمة لتنفيذ التفويض الناجح ، وبلا شك بممارسة التفويض تتكشف أهميته وفائدته.

***

المدير الناجح وطريقته فى صناعة وصياغة وإصدار الأوامر والتعليمات



النفس البشرية لها طبيعة خاصة ، وتتأثر بالعديد من المتغيرات المختلفة المحيطة والمتصلة بها؛ وهو ما يجعلها سريعة التقلب، ومن ثم تتفاوت استجابتها بين وقت وآخر للفرد الواحد.

كما تتفاوت تماماً بين فرد وآخر في استجابتها وتفاعلها من التعليمات والأوامر التي تصدر لها؛ وهو ما يفرض على عملية إصدار الأوامر مجموعة من الاعتبارات والمهارات الخاصة اللازمة لكسب ود واستجابة وتفاعل المرؤوسين.

عندما تفكر في إصدار أمر ما، فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار عاملين:

- **العامل الأول:** الموقف.
- **العامل الثاني:** الشخص.

وتسأل نفسك سؤالاً: هل طبيعة الموقف الحالي تتحمل إصدار الأمر ، أم يلزم تأجيله لوقت آخر أكثر مناسبة؟ والسؤال الثاني: ما الطبيعة الخاصة لهذا الشخص ، وما الأسلوب المناسب له؟.

لأن كل شخص له طبيعة خاصة ، وطريقة خاصة في الأمر والتفعيل، وأنواع

الأوامر هي:

- **الأمر الصريح المباشر**.. ونضطر إلى استخدام هذا النوع ، مع المهملين والكسولين والعنيدين ، والذين تنقصهم القدرة على التركيز.

-**الأمر بصيغة طلب**.. ويستخدم إذا كان العمل روتينياً، وكانت علاقة المدير بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة؛ فمثلاً ممكن أن تصيغ طلبك بدقة ، تجعلك تطمئن إلى أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر، وأنه لا يملك سوى التنفيذ.

- **الأمر بصيغة التطوع**.. يبرز الموظف التواق للعمل ، والذي يميل إلى التطوع والتميز بنفس الوقت؛ فعلى سبيل المثال يُطرح سؤال لأداء أي مهمة غير مريحة على الرغم من أهميتها، ولكن لا يود أحد القيام بأدائها، وهنا يأتي الذكاء في كيفية استثارة فضول المتطوع بطرح سؤال: من يريد عمل كذا؟ هنا المتطوع يضع في اعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقيات، لكن الموظف الآخر إذا كلف بهذا الأمر سيشعر بأنه مستهدف.

- **الأمر بصيغة السؤال**.. من وجهة نظري هذا النوع من الأوامر ، من أفضل طرق إلقاء الأوامر، ولكن عندما يلقى على الموظفين المتحفزين والمجتهدين، يصبح جهداً جماعياً يشاركون في التخطيط فيه والتفكير والتنفيذ أيضاً، مثلاً قول «متى نفعل كذا؟»، و«هل من الضروري أن نفعل كذا؟ ».

ويجب أن تلاحظ ، أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين؛ فمثلاً هناك فئة تتصيد الأخطاء وتسعد لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها سؤال فقط لمجرد رغبتهم في أن يبدو المدير في مظهر الذي لا يعرف!. وهناك فئة أخرى تنظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب ، لأنه لم يوضع أساساً في صيغة أمر.

خلاصة الأمر: نحن في حاجة للمراجعة الذاتية والتفكير والتروي قبل إصدار الأوامر للآخرين ، حتى تضمن تجاوبهم وتفاعلهم بالشكل المطلوب.

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

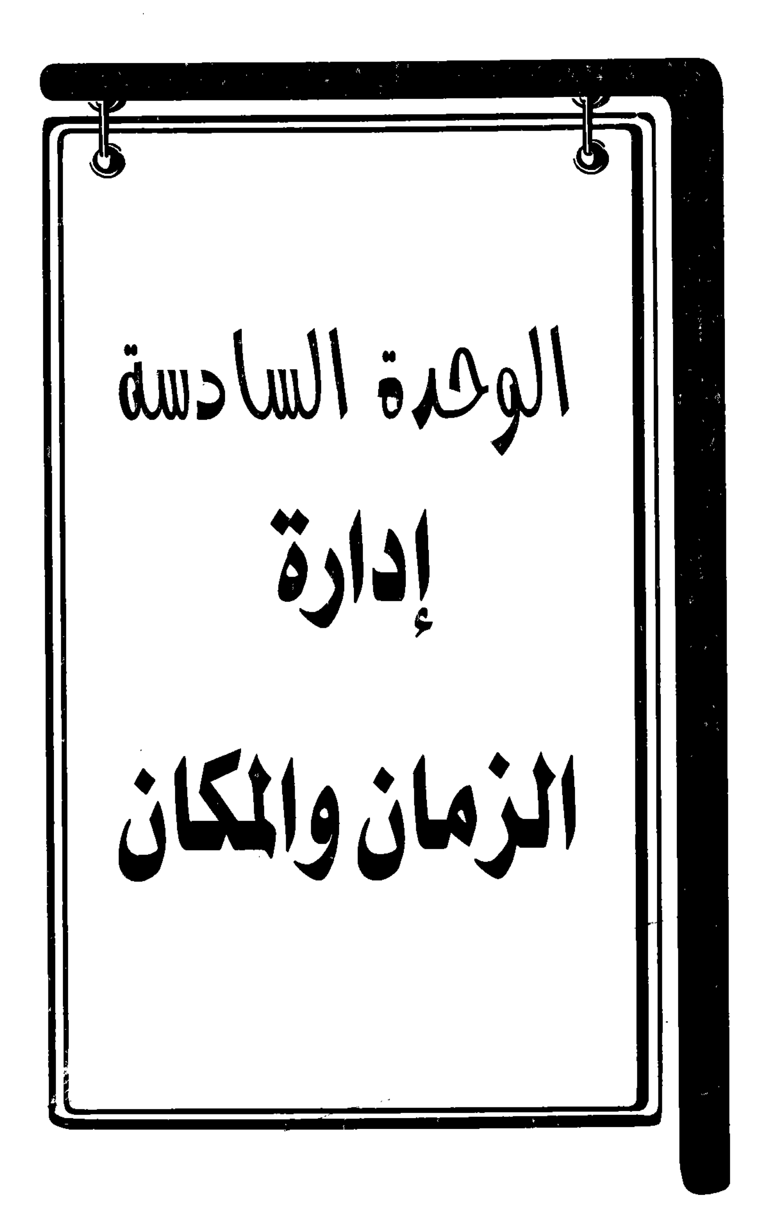
كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

الوحدة الخامسة - استراتيجيات التفويض الناجح

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية في واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		


الوحدة السادسة
إدارة
الزمان والمكان



إدارة الزمان والمكان في
حياة رجل الأعمال والقائد والمدير الناجح



إدارة الزمان والمكان أحد أهم استراتيجيات القادة اليابانيين

الحكمة طريقك إلى التفوق الإداري

ابتكار الأفكار الرائعة

* * *

إدارة الزمان والمكان
(أحد أهم إستراتيجيات القادة اليابانيين)



لعل من أسوأ عيوب المديرين ، إدارتهم لأعمالهم من مكاتبهم فقط، والاعتماد على التقارير التي ترفع إليهم عن سير العمل، بل وإطلاق الثقة في هذه التقارير واعتمادها كمصدر وحيد عند اتخاذ القرار، فيدير المدير إدارته من برج عاجي، يسمى حجرة مكتب المدير العام، وإذا رفعت إليه شكوى أو ملاحظة بغير ما يعلم عن مؤسسته اتهم قائلها بالبعد عن الحقيقة، بل وأحياناً يتهم القائل بأنه مغرض، وأحياناً يسفه رأيه ، ويضع على الناصح له دوائر حمراء، ولا يدري أن العيب فيه هو ، وليس في الناصح له، وهو لا يفكر مطلقاً في النزول إلى مواقع العمل ليرى كل شيء على طبيعته، ويحدث لا محالة انفصال تام بين الإدارة من ناحية ، وبين العمل والمرؤوسين من ناحية أخرى.

ولا يكشف المدير تلك المشكلة الكبيرة إلا بعد وقوع كارثة يكون -أي المدير- أكبر ضحاياها، ولذا وجب على كل مدير أن ينتبه إلى ذلك الخلل في إدارته.

اعتمدت الإدارة اليابانية استراتيجية إدارة الزمان والمكان ((جامبا كايزون)) وجامبا هي إدارة المكان، وهي تعني أن الإدارة تكون في الموقع الفعلي

للأحداث، ولا تفصل عنه، وكايزون هي إدارة الزمان، وهي تعني التطوير المستمر للعمل لتخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية، وهذا الأسلوب الياباني يتلخص في عدة نقاط أساسية:

* **أولاً: إذا حدثت مشكلة ، انزل فوراً إلى موقع الحدث**؛ فوجودك السريع في موقع الحدث ، أو المشكلة ، يقضي على ٥٠٪ منها؛ لأن المدير الناجح بيده كل مفاتيح الحسم، فينبغي ألا يغيب عن موقع الحدث، وإياك أن تعتمد على التقارير؛ لأنها عادة ما تكون متحيزة إلى أحد وجهتي النظر، إذا اعتمدت عليها وحدها فلن تأخذ قراراً إلا لتأييد وجهة النظر الموجودة في التقارير، أما وجهة النظر الأخرى التي قد تكون هي الأصوب ، فلن تتفهمها أو تقتنع بها لأنك من الأصل لم تسمعها.

وهذا رسول الله ﷺ ، انظر كيف كان يتعامل مع أصحابه في حل المشاكل؛ كان دائماً في موقع كل الأحداث، يعيش مع أصحابه كل مشكلاتهم، ويتدخل في حل المشكلة بسرعة، فذات يوم حدث خلاف بين أبي ذر الغفاري -وكان حديث عهد بالإسلام- وبين بلال بن رباح رضي الله عنهما، فقال أبو ذر ﷺ لبلال: يابن السوداء، ولك أن تتخيل لو أن هذه المشكلة تركت ليوم واحد فقط في مجتمع عربي يأبى الذل والخنوع، ربما حدثت مشكلة لن يستطيع أحد أن يحلها، ولكن الرسول ﷺ تدخل سريعاً وقال لأبي ذر: ((**إنك امرؤ فيك جاهلية**))، وهنا يشعر أبو ذر بالندم ويضع خده على الأرض ويطلب من بلال ﷺ أن يطأ بقدمه على خده ويصفح عنه، ولكن بلالاً يرفض ويرفع أخاه ويقبله. إننا لا ننكر حسن أخلاقهم رضي الله عنهم أجمعين، ولكن شاهدنا هنا وجود القيادة السريعة في موقع الحدث.

وحدث آخر: كان رسول الله ﷺ بعيداً عنه ثم سمع به، فانظر ماذا فعل ﷺ يذهب رجلان إلى بئر لسقي الماء كعادتهم كل يوم! جهجهاه الغفاري- وهو مولى لعمر بن الخطاب أي هو من المهاجرين- ووبر بن سنان - من الأنصار-

وأدلى كل منهما دلوه في الماء، فاشتبكا كل منهما يريد أن ينزع دلوه أولاً، وكما ترى فإنها مشكلة بسيطة جداً ولا تحتاج إلى تدخل، اشتبك الرجلان - وهذا من نزغ الشيطان- ولطم كل منهما الآخر، فتصايحا فقال المهاجري: يا للمهاجرين، وقال الأنصاري: يا للأنصار، فجاء المهاجرون ينتصرون للمهاجرى الذي ضرب، وجاء الأنصار لنصرة الأنصاري الذي ضرب، وكل يرى صاحبه هو صاحب الحق، وهنا تضخمت المشكلة، فالمهاجرون والأنصار يرفعون السيوف لا لقتال عدو ولكن لقتال بعضهم بعضاً، ويسمع بتصايحهم النبي ﷺ، فماذا يفعل؟ يذهب مسرعاً إليهم في مكان اجتماعهم، وهو في الطريق يسمع المنافق عبد الله بن أبي بن سلول يقول: أوقد فعلوها، لقد ناقرونا وكاثرونا، إنما مثلنا ومثلهم ما قال الأول - يعني على رأي المثل- سمِّن كلبك يأكلك، وفهم الرسول ﷺ أنه وصحابته المهاجرون هم المقصودون بهذا السُباب، ولكنه لم يتوقف، ووصل إلى المهاجرين والأنصار في سرعة بالغة قبل أن يحدث شيء بينهم ووقف بينهم قائلاً: «**الله الله ، أبدعوى الجاهلية وأنا بين أظهركم؟! دعوها فإنها منتنة**». فعاد الصحابة إلى رشدهم، وعلموا أن الشيطان ينزغ بينهم. لم ينتظر رسول الله ﷺ أن يرفع إليه تقرير عن المشكلة، ويشكل لجنة تفحص المشكلة، ثم.. ثم.. ثم.. أيضاً لم يتوقف للسباب الذي سمعه، بل مضى في طريقه لاجتثاث جذور المشكلة قبل نموها واستفحالها.

ثانياً: قسم عملك إلى أربع مراحل:

١- خطط. ٢- طبق. ٣- راجع. ٤- طور.

* هذه هي دورة أي عمل ناجح:

١- **تخطيط:** أي وضع القواعد التي يتعامل بها العاملون مع المشكلات، ووضع حلول لها، ووضع العوامل التي تذلل العقبات من طريق العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، مهما قل أو عظم ذلك الهدف ، لا بد من مرحلة التخطيط له.

٢- تطبيق: وفيه تنزل الخطة والأهداف للمرؤوسين ، لتنفيذها بدقة بالغة حسب المتفق عليه، ولا يسمح بالاجتهاد إلا في الأمور التي يصح فيها الاجتهاد الشخصي؛ كالأمور البسيطة التي لم ترد في الخطة.

٣- مراجعة ومراقبة التنفيذ: فلا يكتفي المدير بوضع الخطط والأمر بتنفيذها فقط، ثم الاعتماد بعد ذلك على التقارير المتدفقة عليه التي تخبره بأن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة -وأن كله تمام- كلا، بل يجب عليه أن يتابع سير العمل؛ هل يسير حسب الخطة الموضوعة أم لا؟ ورحم الله عمر بن الخطاب حينما قال لمن حوله من أصحاب النبي ﷺ ذات يوم في خلافته ﷺ: ((أرأيتم لو تخيرت أفضلكم ووليته على عمل ثم أمرته ونهيته، أكنت أديت ما عليَّ؟ قالوا: نعم، قال:لا، حتى أنظر في أمره أدى ما أمرته به وانتهى عما نهيته عنه أم لا)). هذه هي المراجعة والمراقبة، فلا يكفي وضع خطة جيدة ولا الأمر بتنفيذها فقط، بل يجب المراجعة للتأكد من سير العمل وفق ما خطط له، فما أكثر الخطط الجيدة التي وضعت ثم ذهبت أدراج الرياح؛ لأن من وضعوها وأمروا بتنفيذها اكتفوا بالمقاعد الوثيرة، ولم يكلفوا أنفسهم عناء المتابعة، ففشلت الخطط العظيمة، فكان أصحابها الذين أمضوا الليالي الطوال في إعدادها هم أول من دق مسماراً في نعشها بعدم متابعتهم لها.

٤- بعد المراقبة والمراجعة والتقييم للخطة تأتي مرحلة التطوير: لكي تستفيد أنت أولاً من أخطاء الخطة السابقة، فتعمل على تجنبها، فلا بد من الاستفادة من الأخطاء.

ثماني وصايا لتطبيق (جامبا كايزون):

١- إذا عُرض عليك اقتراح جديد لا تنظر إلى من قدمه ، ولكن انظر دائماً إلى جدوى الاقتراح، وفكر دائماً في كيف تنفذ الاقتراح الجديد الجيد، وليس في لماذا لا تنفذه، فربما يصلك اقتراح جيد من عامل صغير بسيط، فلا تتكبر.

فقد وقف رسول الله ﷺ يوم بدر على عين ماء وعسكر بجيشه، فجاءه جندي بسيط اسمه الحباب بن المنذر، فقال له: يا رسول الله، أهذا منزل أنزلكه الله، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟! قال: ((بل هو الرأي والحرب والمكيدة))؟! قال الحباب: ليس هذا بمنزل، الرأي عندي أن ننزل بأدنى ماء من بدر، ونغور ما وراءها من الماء، فقال ﷺ: ((أشرت بالرأي))، وتحول إلى الموضع الذي ذكره الحباب.

٢- كن طموحاً دائماً واطمع في المزيد، فليس بعد التمام إلا النقصان، فإذا رضيت عن مستوى العمل الذي تعمل به أنت وأعوانك ، هبط المستوى بعد ذلك، وكن تواقاً إلى ما هو أفضل من ذلك، ولذا لا تقبل مبررات انخفاض الإنتاجية من أعوانك، فهي ليست ثابتة ولا يجب أن تكون كذلك.

يقول عمر بن عبد العزيز ﷺ: ((ما تاقت نفسي إلى شيء ثم نلته إلا وتاقت إلى ما هو أفضل منه؛ تاقت نفسي إلى إمارة المدينة المنورة، فلما وليتها تاقت نفسي إلى الخلافة، فلما نلتها تاقت نفسي إلى الجنة، واسأل الله أن أنالها)).

٣- لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد ، فالكمال لله وحده، فقط نفذه ولو بنسبة نجاح ٥٠٪، والعبرة كما قلنا بكيفية التخطيط له، ثم التنفيذ الدقيق، ثم المراقبة والمراجعة والتقييم، ساعتها ربما تجد أن نسبة النجاح قد ارتفعت كثيراً.

٤- صحح الأخطاء فور وقوعها ولا تتركها فتستفحل، ثم تستعصي على الحل والتصحيح، والإنسان أسير العادات، فربما نشأ جيل كامل من العمال والمعاونين على خطأ ولا يستطيعون تغييره الآن، وقد تركه مدير سابق كان يقدر على تغييره بكلمة أو بإشارة.

لا تجعل من تطبيقك لنظام ((كايزون)) سبباً في زيادة التكاليف وزيادة الإداريات والروتينيات؛ إذ تكمن كفاءة ((كايزون)) في تقليل الروتينيات، فلا تجعلها تتقلب إلى نقيضها ، كما يحدث لأغلب الممارسات الإدارية.

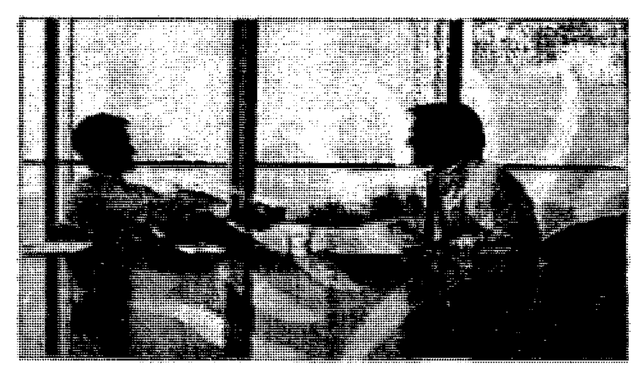
٦- تخلص من الجمود الفكري بشأن: «إننا يجب أن نفعل ذلك بهذه الطريقة فقط»؛ بل يجب عليك أن توجد قدراً من الحرية في ممارسة أسلوب العمل، ولكن بما لا يخرج عن الخطة الموضوعة.

٧- كن يقظاً، فليست كل شكوى كيدية، وليس كل اعتراض على أمر نوعاً من التمرد يجب عليك قمعه، كلا، حاول التحقيق في أمر الشكاوى وخاصة عند تكرارها من عمل معيّن أو مكان معين أو شخص معين؛ حتى يمكنك تطوير عملك والقضاء على مشاكله، فربما قضيت على المشكلة قبل أن تحدث وهذا قمة النجاح، كما كان يفعل عمر بن الخطاب ﷺ حين قطع الشجرة وحين عزل خالداً، كان يشعر بالمشكلة قبل أن تحدث، فيقطع ماء الحياة عنها رحمه الله ورضي عنه.

٨- أمامك مسئوليتان: مسئوليتك عن الأفراد، ومسئوليتك عن العمل، فلا تجعل حبك للإنجاز يطغى على مسئوليتك عن الأفراد فتهلكهم أو تفقدهم، ولا تجعل اهتمامك بالأفراد يطغى على العمل فيفسد العمل ويسوء، فتفشل في إدارتك للعمل.



الحكمة طريقك إلى التفوق الإداري



إن الإدارة الصحيحة ، والقويمة لأي عمل مهما كان صغيراً أو كبيراً تحتاج إلى حكمة؛ لأن الإدارة تتعامل مع بشر وليس مع مجموعة من التروس والآلات، فرب كلمة صغيرة فعلت فعل السحر في نفس سامعها فدفعته إلى الأمام، وأيضاً رب كلمة فعلت في نفس سامعها فعل السحر فألقت به إلى الهاوية. والإدارة فن قيادة الرجال، والرجال لهم مشارب شتى ولا يستطيع أحد مهما أوتى من قوة أن يقودهم إلا بالحكمة، وتمثل بنبيك ﷺ في حسن قيادته لصحابته، وقد قال الله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ﴾ [آل عمران : ١٥٩].

والحكمة أن تضع كل شيء في مكانه، الغضب والحزم والشدة في المواضع التي تحتاج إلى ذلك، واللين والتسامح والرحمة أيضاً في المواقف التي تتطلب ذلك.

وإليك أخي المدير بعضاً من النصائح الإدارية :

أولاً : اهتم بكل العاملين معك :

تعرف عليهم وتعرف على مشكلاتهم، وتعرف على ما يسعدهم وما يحزنهم، وتعرف على اهتماماتهم، وكن قريباً منهم بروحك قبل جسدك،

فيكونوا قريبين منك بكل ذرة من جوارحهم. تفقد غائبهم ، وأرسل من يسأل عنه، أو إذا وجدت متسعاً افعل أنت ولن تندم أبداً، ولا تتعلل بكثرة المرؤوسين، فقد تفقد رسولك ﷺ جيشاً به ثلاثون ألفاً وقال: ((ما فعل كعب بن مالك؟!)).

ثانياً: لا تكلفهم من الأعمال ما لا يطيقون:

لأنك إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع، وكن دائماً شفيقاً بهم لإنجاز عملك، ولا تتعلل بأنك تستطيع إنجاز ذلك، فلا تتوقع أن يمكثوا ساعات عمل أكثر من المطلوب منهم، أو تتوقع أن يحملوا معهم العمل إلى منازلهم كما تفعل أنت، لكن حاول أن تجعلهم يخلصون في أدائهم لأعمالهم خلال الفترة التي يعملون فيها داخل المؤسسة، ولا تنس أن قدرات الناس غير متساوية، وهذه من حكمة الله سبحانه وتعالى، فتعامل معهم على هذا الأساس، ولا تتعامل معهم على أنهم مجرد آلات أو دمى تحركها وقت ما شئت وإلى أي مكان شئت، ولكن عامل الناس ، كما علمك سيدنا محمد ﷺ حيث قال: ((**عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به**)).

ثالثاً: من حكمتك في معاملة العاملين معك أنك تعامل كل شخصية على حدة:

فما يصلح لهذا قد لا يصلح لذاك؛ فالعبد يقرع بالعصا ، والحر تكفيه الإشارة. ونظراً للفروق بين الشخصيات، فعليك أن تتعامل بالحكمة، فلا تستعمل العصا مع الحر، ولا يستعمل الإشارة مع العبد.

رابعاً: لا تجعل العلاقات الشخصية تطغى على العمل:

حتى لا تتسبب في إفساد العمل، فالعلاقات الاجتماعية لا تنجح العمل إلا إذا بقيت مستقلة عنه.

خامساً: لا تربط العمل بأي شخص مهما كان موقعه:

بل اجعل عملك متحرراً من أي شخص ، بحيث لا يتأثر العمل بوجود أي شخص أو بغيابه، وستجني خيراً كثيراً بهذه السياسة إن شاء الله. أما لو تعلق عملك بأي شخص فسوف تخسر كثيراً، خاصة إذا قوي نفوذه.

سادساً: حاول أن تحتاط كثيراً في كلماتك بأن تختارها جيداً:

فكلمات المدير لها بريق خاص عند المرؤوسين، فحاول أن تستخدمها كسلاح لدفع عملك إلى الأمام، وأيضاً تحفيز مرؤوسك لإنجاز الأعمال.

سابعاً: حاول أن تقلل من سلطاتك:

فلا تجمع السلطات كلها في يدك، بل حاول أن تعطي مساحة من الصلاحيات للمعاونين لك لإيجاد كوادر عمل أخرى تأخذ منك الخبرات في وجودك، فإذا حدث خطأ فيمكن تداركه بوجودك بينهم.

ثامناً: لا تتكبر أن تعترف بالخطأ إذا أخطأت:

بل بادر بذلك ولا تظن أن ذلك سيقلل من شأنك بينهم، بل سيرفع من شأنك كثيراً، وأيضاً لتعطيهم المثل والقدوة ولست خيراً من عمر بن الخطاب ﷺ يوم أن راجعته امرأة وهو على المنبر فاقتنع بخطئه، وقال: أصابت امرأة وأخطأ عمر.

وأخيراً: كما تجازي المخطئ وتحرص على ذلك لتحقيق الحزم في مؤسستك، فعليك أن تشكر وتمتن للمحسن الذي يحرص على تأدية العمل المطلوب منه، ولا تنظر لكون العمل كبيراً أو صغيراً، المهم أنه قد أنجز العمل المطلوب منه، فينبغي أن توجه له ولو كلمة شكر.

* * *

ابتكار الأفكار الرائعة؟



ابتكار الأفكار ليس حكراً على الخبراء والأذكياء؛ بل هو فن وعلم يمكن تعلمه والتدريب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل تلقائي.

ابتكار الأفكار هو عملية منظمة للحصول على الأفكار.

ابتكار الأفكار طريقة عملية وعلمية نشأت في أواخر الثلاثينيات على يد العالم «ألكس أوسبورن» الذي كان يؤمن بأن النجاح يتطلب طريقة مبتكرة، هذه الطريقة تعمل وفق مبادئ أو قواعد بسيطة وهي:

١- الانتقاد غير وارد: لا تنتقد الفكرة مهما كانت تافهة أو مستحيلة.

٢- الانطلاق بحرية مسموح بها: كلما كانت الفكرة متهورة كان ذلك أفضل.

٣- النوعية ضرورية: ازدياد عدد الأفكار يعني زيادة في أعداد الفائزين.

٤- الدمج والتحسين ضروريان: إمكانية دمج الأفكار مع بعضها أو تحسين بعضها.

التفكير خارج أنفسنا:

استمد أوسبورن هذه التقنية من تقنية هندوسية قديمة، وتعني السؤال خارج الذات، وقد أسماها أوسبورن اسم (التثبيت الوظيفي)، ومعنى ذلك أن العقل يعمل تحت سيطرة الأنماط العقلية، فيميل العقل إلى تفكير محدد، ويولد افتراضات يستحيل التفكير بدونها، ومع أن ميل العقل هذا مقيد في إنجازنا للأشياء، إلا أنه يعوقنا عن استنباط أفكار جديدة؛ لأن العقل يريد الثبات على ميوله، وعندما نريد ابتكار أفكار جديدة علينا التفكير عمداً خارج هذه الميول.

هناك دورتان من التفكير:

١- التفكير العملياتي: يشمل الطرق الروتينية والإجراءات والقواعد والحلول المعروفة والأفكار المتكررة.

٢- التفكير الإبداعي: يشمل الاستكشاف، وتطوير الأفكار، وتوليد الحلول غير المسبوقة، ومع أنه محفوف بالأخطار إلا أن ابتكار الأفكار هو الخروج من التفكير العملياتي إلى التفكير الإبداعي.

مرحلتا التفكير:

أطلق أوسبون مصطلح (التخيل المنظم) ويعني به ابتكار الأفكار، والتخيل هو توليد الأفكار مع الحكم عليها، ويمكن أن نصنف عملية ابتكار الأفكار إلى مرحلتين:

١- مرحلة التخيل أو الإدراك: بحيث تلائم الفكرة نمطاً عقلياً موجوداً من قبل.

٢- مرحلة الحكم: وهي مرحلة تالية للتخيل تعتمد على الاستنباط والتقويم، ومن الخطأ أن نلجأ إلى هذه المرحلة للحكم على الأفكار

المبتكرة، بل لا بد من مرورها بمرحلة التخيل والإدراك، ومن ثم نقرر الحكم عليها.

ابتكار الأفكار: هو طريقة لتطوير مهارات تفكير مرحلة التخيل؛ فامتلاك الفكرة يعني رؤية الحقيقة بطريقة مختلفة.

وللحديث بقية عن طرق ومهارات التفكير الإبداعي.

* * *

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

الوحدة السادسة ـ إدارة الزمان والمكان

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية فى واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		

الوحدة السابعة

كفاءة

الاتصال والاستيعاب

استراتيجيات الاتصال والاستيعاب في حياة رجل الأعمال والقائد والمدير الناجح



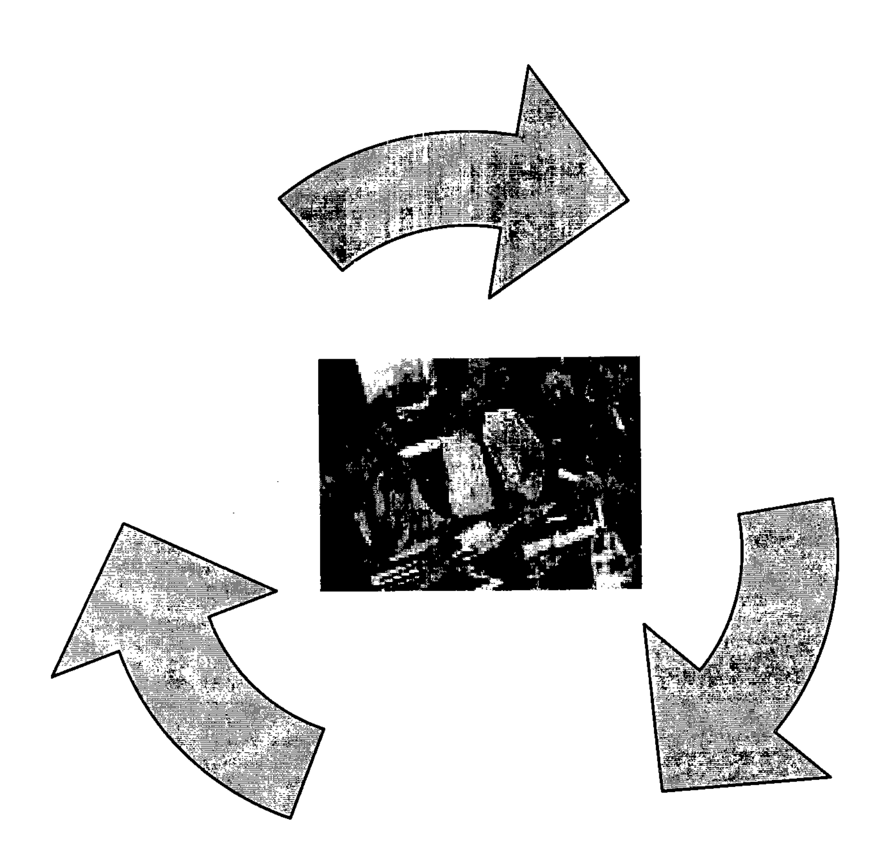
كفاءة الاتصال الإداري

كيف تستوعب الأشخاص ذوي الصفات الصعبة

إدارة الاجتماعات الناجحة

عشرة معايير للمحاسبة

كفاءة الاتصال الإداري



تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة:

السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين، وملاءمة شكلها لموضوعها، وكذلك بقاؤها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات؛ وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

تلعب الاتصالات دوراً مهماً داخل الإدارات؛ فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.

أهمية الاتصال للإدارة والمدير:

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً في أثناء تأدية عمله؟ فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن المدير يلعب أدواراً، مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها، وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي:

١- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

٢- تعريف المشاكل وسبل علاجها.

٣- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

٤- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

٥- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

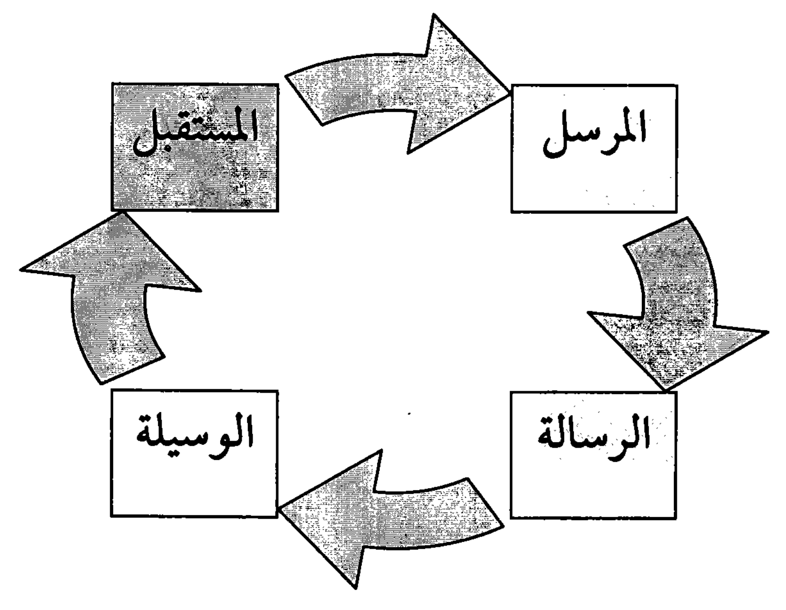
٦- إصدار الأوامر والتعليمات.

٧- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

٨- التأثير في الآخرين وقيادتهم.

٩- تحفيز وتحميس العاملين.

عناصر الاتصال هي:



١- المُرْسِل: الطرف الأول الأساسى ، والفاعل الأساسى فى عملية الاتصال، والذي يود نقل وتوصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات إلى الطرف الآخر.

٢- الرسالة: وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرْسِل والمستقبِل. ومن أشكال الرموز: الكلمات، الحركات والأصوات، الحروف والأرقام، الصور والسكون وتعبيرات الوجه، الجسم والتلامس والمصافحة والهمسات.

٣- الوسيلة: هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصالات، أحدثها الاتصال عبر الكونفرنس بالصوت والصورة الحية ، أو عبر الإنترنت الحي أو المكتوب(شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة ، الشبكة الدولية للمعلومات للاتصال مع العالم الخارجي للمؤسسة) ، ومنها التقليدي المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، واللجان والتليفون والندوات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح.

٤- المستَقْبِل: يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم المعلومات، ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات. إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه.

ولكن قد تتعرض الاتصالات إلى معوقات نذكر منها:

معوقات الاتصال:

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال.

معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء التي وقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية ، أو النفسية التي تعمل بداخله وتؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة ، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية.

أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

١- أن دوافع المرسِل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.

٢- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.

٣- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.

٤- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.

٥- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.

٦- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

٧- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، الإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

٨- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.

٩- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات في أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة في أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة في أثناء صياغتها:

١- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

٢- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

٣- افتقار المرسِل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

١- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.

٢- عدم ملاءمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

٣- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

٤- عدم اتباع المرسِل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

٥- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسِل.

معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال

يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

١- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.

٢- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

٣- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر في الاتصال.

٤- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من إجراء الاتصال.

٥- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

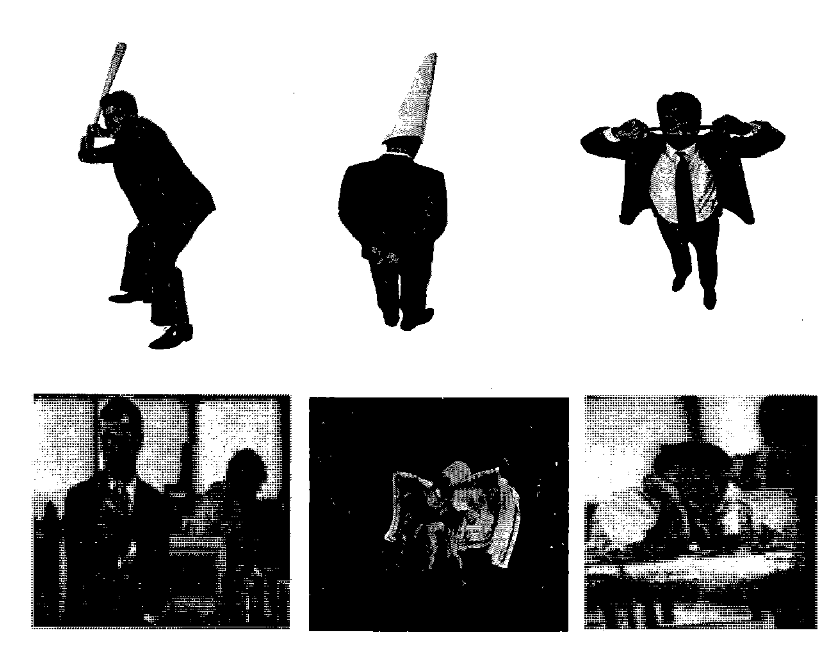
٦- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.

٧- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

٨- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال.

* * *

استيعاب الأشخاص
ذوي الصفات الصعبة



قائمة الأصناف العشرة من الناس غير المرغوب فيهم:

يحتوي مستودع مهارات الاتصالات التي تملكها على درجات متفاوتة من المعرفة والجهل مع ما ينتج عنهما من أسباب القوة والضعف، وتبعاً لذلك فإنك لن تجد عناء في التعامل مع شخص ممن لا يطيق أحد التعامل معه، لكون ذلك الشخص مجرداً من الأحاسيس والعواطف، وربما تجد صعوبة أكبر في التعامل مع أناس سلبيين ممن هم كثيرو الضجة والإزعاج، ولربما تبين لك أن التعامل مع من يتصفون بالعدوانية من الناس هو أمر يرقى إلى مصاف أعلى درجات التحدي، وقد تصاب بالإحباط جراء تعاملك مع الكسالى من الناس، وربما فقدت القدرة على التحمل لو تعاملت مع المتبجحين والمتعجرفين.

ومن طبيعة الأشياء أنك أنت نفسك قد تتسبب في الإحباط لكثيرين من الناس؛ لأن أي شخص قد يسبب عبئاً على شخص آخر على الأقل في بعض الأوقات إن لم يكن في جلها.

ومن المحتمل أن تتفق أو تختلف مع هذا الشخص أو ذاك في وجهات النظر حول من هو الشخص الصعب ومن هو الهين، ومن هو الصالح ومن هو الطالح، ورغم ذلك فإن المجتمعات المهذبة لديها إجماع معين في الرأي عن الناس الذين يتميزون بالصعوبة، وعن الصعوبات التي تجدها تلك المجتمعات في تصرفاتهم. ولقد حددنا عشرة نماذج من السلوكيات المعينة التي يشعرون بالتهديد أو المعارضة مما يمثل مقاومتهم للتهديد أو الانسحاب من تلك المواقف المكروهة، ونورد فيما يأتي عشراً من حالات السلوك الحرجة التي يصل فيها أناس عاديون إلى أسوأ حالاتهم:

١- **العدواني:** إن الشخص العدواني دائماً يجعل سلاحه سلاح تحدٍّ وتصويب وغضب، وهذا هو ذروة الضغط والسلوك العدواني.

٢- **المتهكم:** إن التعليقات الوقحة والتهكم المؤذي والتوقيت الجيد لدوران العيون، وكذلك اختصاص المتهكم هي التي تضعك في موقف الغبي فتقتل إبداعك ومواهبك.

٣- **الهائج بلا سبب مقنع:** بعض الناس يتعاملون معك بهدوء، ثم ينفجر ويهيج بسبب أشياء لا تمت بصلة إلى الحالة الراهنة.

٤- **المتعالم الذي يدعي المعرفة:** مما لا شك فيه أن المتعالم الذي يدعي المعرفة قل أن يحتمل الصواب والخطأ، وعند حدوث خطأ ما فإنه يحاول أن يظهر معرفته به.

٥- المغرور: إن المغرورين لا يستطيعون خداع جميع الناس إلى الأبد، لكنهم يستطيعون خداع بعض الناس لمدة ما، ويستطيعون خداع الناس البسطاء لوقت طويل، لا شيء إلا للاستحواذ على انتباههم واهتمامهم.

٦- الإمعة: دائماً يسعى الإمعات من الناس لإرضاء أناس آخرين تجنباً للمواجهة معهم، يقول الإمعات دائماً (نعم) دون التفكير بما يلزمون به أنفسهم من أعمال، وهم يستجيبون لجميع الطلبات على حساب وقتهم، وعلى حساب التزاماتهم السابقة، ويحملون أنفسهم ما لا طاقة لهم به من الالتزامات إلى أن يضيعوا ما لأنفسهم عليهم من حق، وبذلك تصبح حياتهم مأساوية .

٧- المتردد: في اللحظة التي يجب أن يتخذ فيها القرار يلجأ المتردد إلى التسويف والمماطلة على أمل أن يتاح له خيار آخر، ومن المحزن بالنسبة لمعظم القرارات أنه قد تطرأ فكرة صغيرة جداً في وقت متأخر جداً من شأنها أن تجبر القرار على أن يتخذ بنفسه.

٨- الشخص العدمي/ اللامبالي: كم كان هناك نوع من رغبات وأمنيات؛ بل حقائق ووقائع قتلها الشخص اللامبالي ببروده وموت حماسته.

٩- الشخص الرافض: قد يكون لكلامة أثر حاسم في رفع المعنويات أو هدمها، وفي هزيمة الأفكار الكبيرة أو دعمها ، أثر كبير من رصاصات طائشة قاتلة، أو أثر أقوى من الأمل.

إن الشخص السلبي الرافض؛ مثله مثل شخص مخادع مائع السلوك ، يحارب دائماً معركة لا تنتهي.. معاركه عقيمة لا فائدة منها.

١٠- الشاكي الباكي: إن الشكاة من الناس يشعرون دائماً بالبؤس، وبأن الشاكين محاطون بعالم ظالم، وإن الصواب هو مقياسهم؛ ولكن أحداً لا يقدرهم حق قدرهم، وحين تقدم لهم النصائح والحلول تصبح صديقاً غير مرغوب فيه، وبذلك يزداد تذمرهم.

هؤلاء من هم يتميزون بالصعوبة من الناس، والذين لا يتحملون معظم الناس التعامل معهم، أو العمل معهم أو الحديث معهم، فلا تيأس إذا ما مللت من الكسل، أو أحبطت من التبجح، أو أصابتك طبيعة البشر بخيبة أمل، بدلا

– تذكر دائما أنك لابد وأن تستمر فى التعامل معه والمحافظ عليه وتفعيله فى خدمة أهداف المؤسسة ، وبالتأكيد ستحقق معه نتائج إيجابية وستكتسب خبرات جديدة من خلال التعامل معه ومن المهم تسجيلها.

دليلك إلى التعامل مع ذوى الصفات الصعبة

م	الصفة	المظاهر السلوكية	طرق التعامل المناسبة لاستيعابه	ملاحظات وخبرات ووصايا عملية جديدة
١	العدواني			
٢	المتهكم			
٣	المنفعل الهائج			
٤	المتعالم المتعالي			
٥	المغرور			
٦	الإمعة			
٧	المتردد			
٨	العدمي اللامبالي			
٩	الرافض			
١٠	الشاكي الباكي			
١١	أخرى			

الخيارات الأربعة للتعامل مع ذوى الصفات الصعبة

١) التغافل ومحاولة تجنب التعامل معهم :

حيث يمكنك أن تبقى ولا تعمل شيئاً، وربما يتضمن ذلك بالنتيجة المعاناة والشكوى إلى البعض ممن لا يستطيعون أن يعملوا لك شيئاً.

إن البطالة هي أمر خطير ؛ لأن الإحباط الناتج من التعامل مع صعبي المراس من الناس يزداد سوءاً مع الزمن. أما الشكوى إلى الناس الذين لا يقدرون على عمل شيء فمن شأنها أن تثبط العزائم، وتدني مستوى الإنتاجية، وتؤدي إلى تأجيل الأعمال المهمة.

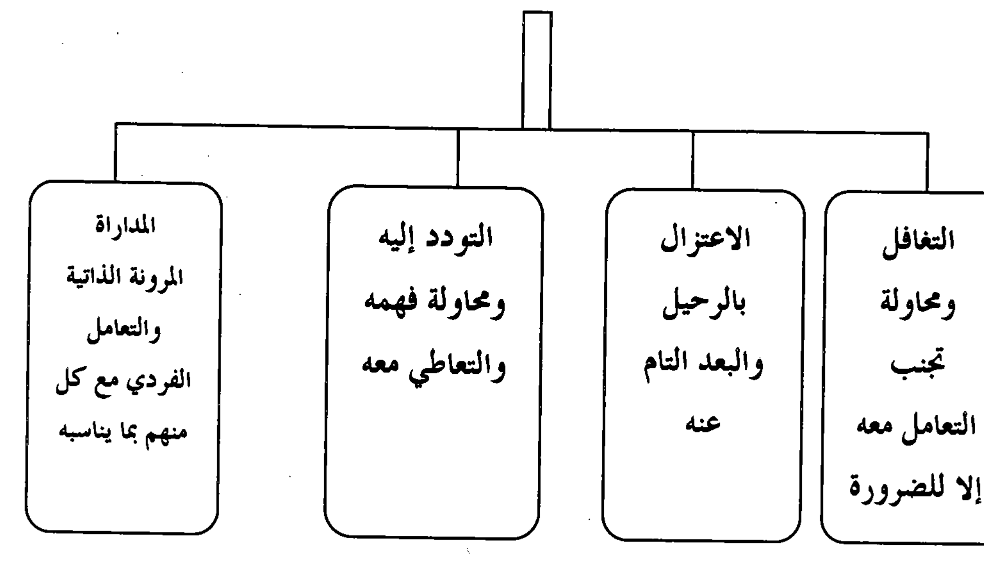
٢) الاعتزال بالرحيل والبعد التام عنه :

وفي بعض الأحيان يكون الاعتزال والرحيل أفضل الخيارات، فليست جميع المشاكل قابلة للحل، وبعضها لا يستحق الحل.

إن النجاة يصبح لها ما يبررها عندما يصبح تعاملك مع شخص ما غير ذي فائدة، وعندما يتدهور الموقف ويؤدي كل ما تقوله أو تفعله من سيئ إلى أسوأ.

٣) التودد إليه ومحاولة فهمه والتعاطي معه :

باستطاعتك تغيير رأيك في الشخص الصعب الذي تتعامل معه ، حتى لو



استمر ذلك الشخص في التمسك بموقفه الصعب، يمكن أن تتعلم كيف تراهم، وتستمع إليهم، وتشعر بهم كلاً على حدة وبمواقف مختلفة، وبإمكانك أيضاً القيام بعدة تغييرات داخل نفسك ، لكي تتحرر من ردود الفعل التي أحدثها ذوو المشاكل من الناس.

٤- المداراة :

بإمكانك تغيير سلوكك ، عندما تغير أسلوب تعاملك مع الصعبين من الناس، فإنه يتعين عليهم أن يتعلموا وسائل جديدة من أجل التعامل معك، فبقدر ما يستطيع بعض الناس إظهار أحسن ما فيكم من خصال وأسوأها، فإن لديك القدرة على إظهار ما في الآخرين من خصال ومزايا مماثلة، وهناك استراتيجيات فعالة يمكن تعلمها من أجل التعامل مع السلوكيات المعقدة، فعندما تعرف ما يجب عمله ، وكيف تقوم بعمله ، تستطيع السير على درب معبد ، يؤدي بك إلى السيطرة على الموقف، ثم توجيه الموقف إلى جادة الصواب.



الاستراتيجيات العشر للتعامل مع ذوى الصفات الصعبة من هدى القائد الأعظم محمد ﷺ



١ - استراتيجية التودد .
٢ - استراتيجية مدارة الناس والصبر على آذاهم .
(من أقوى أسباب الألفة مع الناس) .
٣ - استراتيجية المدارة بطلاقة الوجه وابتسامته الحانية.
٤ - استراتيجية المعاملة بحسن الخلق.
٥ - استراتيجية المدارة بلين الجانب وطيب الكلام.
٦ - استراتيجية الحذر واعتزال ذوى الصفات الصعبة جداً.
٧ - استراتيجية الحوار الهادئ الهادف للوصول إلى الحقيقة.
٨ - استراتيجية البشارة وبث الأمل فى النفوس .
٩ -استراتيجية المشاركة فى قضاء حوائجهم وتنفيس كروبهم قدر المستطاع .
١٠ - استراتيجية الحلم والأناة ، والرفق وعدم الاستثارة أو الغضب وكظم الغيظ

يمكنك الوقوف على واقعك الشخصي فى تنفيذ هذه الاستراتيجيات النبوية وتدريب الذات على احترافها من خلال هذه الجداول .

١- استراتيجية التودد

«رأس العقل بعد الإيمان بالله التودد إلـــى الناس» رواه البيهقي

جيد	متوسط	ضعيف	الوسائل والمهارات
			١- ((**أحب للناس ما تحب لنفسك**)) رواه أحمد. تمنى وأدعو واعمل لهم، كما تتمنى وتدعو وتعمل لنفسك.
			٢- جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله دلني على عمل إذا عملته يحبني الله عليه، ويحبني الناس عليه قال ﷺ: ((**أما العمل الذي يحبك الله عليه فازهد في الدنيا، وأما العمل الذي يحبك الناس عليه فانبذ إليهم ما في يديك من الحطام**)) رواه ابن أبي الدنيا وأبو نعيم في الحلية.
			٣- التعفف عما في أيدي الناس «أيوب السجستاني»
			٤- أن يكون الخير منك مأمولاً لكل الناس.
			٥- أمان الناس من شرك وأذاك.
			٦- التواضع.
			٧- استقلال معروفك للناس واستكثار معروفهم إليك.
			٨- إذا بلغك عن أخيك ما تكره، فالقه بما تحب، فإنك تقضمه جمرته وهو لا يشعر.
			٩- يا بني إذا سمعت كلمة من مسلم فاحملها على أحسن ما تجد حتى لا تجد محملا

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
«عمر بن عبد العزيز».			
١٠- التمس لأخيك العذر ، فإن لم تجد فقل: لعل لأخي عذراً لا أعلمه.			
١١- أعقل الناس أعذرهم لهم ((عمر بن الخطاب)).			
١٢- لتكن كلمتك طيبة، وليكن وجهك بسطاً، تكن أحب إلى الناس ممن يعطيهم العطاء.			
١٣- حسن الحديث وحسن الاستماع			
١٤- ترك ثلاث: ((مزاح من لا يوثق بعقله ولا دينه، وترك مجالسة لئام الناس ، وترك من الكلام كل ما تعتذر عنه)) عمرو بن العاص.			
١٥- إذا رأيت إخوانك يعظموك فقل: هذا فضل أخذوا به، وإذا رأيت منهم تقصيراً في حقك فقل هذا ذنب أحدثته.			
١٦- ألا ترى أحداً إلا أكبر منك أو أصغر منك. إذا رأيت من هو أكبر منك فقل: هو سبقني بالإيمان والعمل الصالح فهو خير مني ، وإذا رأيت من هو أصغر منك فقل: سبقته إلى الذنوب والمعاصي فهو خير مني.			

٢ - استراتيجية مدارة الناس والصبر على آذاهم
(من أقوى أسباب الألفة مع الناس)

((المسلم الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم، أفضل من المسلم الذي لا يخالطهم ولا يصبر على أذاهم)) رواه البيهقي.

((مداراة الناس صدقة)) رواه أبو نعيم في الحلية.

((ثلاث من كان فيه كان بدنه في راحة: علم يرد به جهل الجاهل، وعقل يداري به الناس، وورع يحجزه عن معاصي الله عز وجل)) رواه البزار في مختصر الدوائر.

جيد	متوسط	ضعيف	الوسائل والمهارات
			- الحلم على الجاهل (عمرو بن العاص) - الناس رجلان : مؤمن وجاهل ، فأما المؤمن فلا تؤذه، وأما الجاهل فلا تجاره (إسحاق بن إسماعيل) - التذلل للمؤمنين طاعة لله عز وجل. - أيما رجل من المسلمين نال من عرضي شيئاً فهو له صدقه (رجل من الأنصار بشره الرسول ﷺ بقبول الله تعالى صدقته) - الصبر عند الظلم والغفران عند الإساءة. - اللين للفاحش اتقاء شره. - خالطوا الناس بالأخلاق ، وزايلوهم بالأعمال.(عمر بن الخطاب) - والله ما انتقم رسول الله ﷺ لنفسه من شيء يؤتى إليه حتى ينتهك من محارم الله، فينتقم لله (أم المؤمنين عائشة)

٣ ـ استراتيجية المدارة بطلاقة الوجه وابتسامته الحانية

١ -((إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم ، ولكن ليسعهم منكم ، بسط وجوه، وحسن خلق)) رواه البزار.

٢ -((إذا التقى المسلمان فتصافحا وسلم كل واحد منهما على صاحبه، كان أحبهما إلى الله أحسنهما بشراً بصاحبه، ونزلت بينهما مائة رحمة للبادئ تسعون وللمصافح عشر)) رواه البيهقي.

جيد	متوسط	ضعيف	الوسائل و المهارات
			١ -((وأن تكلم أخاك ووجهك إليه منبسط)) رواه أحمد. - التوجه ناحية المتحدث. - إظهار الاهتمام بحديثه. - عدم الالتفاف عنه. - بسط الوجه بما يريح نفسه. وتشعره بالثقة والأمان تجاهك فستفرغ ما لديه من شحنات نفسية مضادة إن كانت موجودة، ويستبدلها بمشاعر ود وتلطف. ٢ -((ما رأيت أحداً أكثر تبسماً من رسول الله ﷺ)) داود بن عمر الضني. - مداومة الابتسامة الرقيقة الهادئة التي تريح النفس ولا تسقط الوقار.

			٣-كان رسول الله ﷺ من أضحك الناس سناً، وأطيبهم نفسا وكان من أفكه الناس. ٤- حرارة اللقاء والسلام. في النظرة والتسليم وعدم نزع اليد حتى ينزع، ورقة وعذوبة وصدق الكلمات وتفقد أحواله. ٥-إظهار الشوق في لقائه. ٦- سرعة التخلص من الآثار النفسية السيئة التي قد تفرض عليك حالة من العبوس خاصة عند ملاقاة الآخرين (الانتقال بين المقامات التعبدية المختلفة)

٤ - استراتيجية المعاملة بحسن الخلق

- أي المؤمنين أفضل؟ قال ﷺ ((**أحسنهم خلقا**)) رواه ابن ماجه.

-((**ما شيء أثقل في ميزان المؤمن من خلق حسن**)) رواه الترمذي.

-((**ألا أخبركم بأكملكم إيمانا؟ أحاسنكم أخلاقا، الموطؤون أكنافا الذين يألفون ويؤلفون**)) رواه البيهقي.

-((**إن العبد ليصل بحسن خلقه درجة قائم الليل وصائم النهار**)) رواه أبو داود.

-((**إن الخلق الحسن ليذيب الخطايا كما تذيب الشمس الجليد**)) رواه البيهقي.

-((**إن أحبكم إلى الله تعالى وأقربكم إلي أحسانكم أخلاقا**)) رواه أحمد.

جيد	متوسط	ضعيف	الوسائل والمهارات
			١- حفظ الأجوفين: الفم والفرج عن كل عيب وجارحة . - حفظ اللسان من آفاته فلا يقول إلا الحسن الجميل. - حفظ الفرج عن كل حرام. ٢- التبسط والتذلل للمؤمنين. ٣- الانفتاح والمبادأة والتعارف. ٤- حسن الخلق هو البذلة والعطية، والبشر الحسن. (الإمام الشعبي).

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
٥- ضبط الكلام والتبسط فيه والاحتراز من التشدق وادعاء التفقه حتى وإن كنت عالماً. ٦- حسن الخلق هو الكرم والبذلة والاحتمال (الحسن بن علي). ٧ ـ حسن الخلق بالصدق والوفاء والمروءة.			

لاشك فى أن حسن الخلق مع ذوى الصفات الصعبة يدفعهم ويجبرهم على رد الفعل الجميل ويخفف لحد كبير من حدة صفاتهم الصعبة.

٥ - استراتيجية المدارة بلين الجانب و ـيب الكلام

- «هل تدرون على من تُحَّرَم النار؟ كل هين لين سهل قريب» رواه الترمذي.

- «في الجنة غرف يرى ظاهرها من باطنها، أعدها الله لمن أطعم الطعام وأطايب الكلام» رواية أنس بن مالك.

- الكلام اللين يغسل الصغائر المسكنة في الحوائج (من كلام الحكماء).

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
١ - ((الكلمة الطيبة صدقة)) رواه البخاري.			
٢- الهين اللين: اليسير المنبسط ذو الكلام الرقيق الجميل السهل القريب: المفتوح قلبه المنشرح صدره ، القريب من كل إنسان يعامله ، كذلك كان رسول الله ﷺ يظن كل صحابي عند تعامله معه أنه أحب الصحابة إليه وذلك من جملة العواطف والمشاعر والاهتمام والدفء التي كان يقدمها ﷺ لكل من يعامله.			
٣- التزاور في الله تعالى والألفة بإطعام الطعام.			
٤- تجميل وتطييب الكلام: باختيار القوالب اللفظية الجميلة المعبرة وبرقة			

وهدوء ونقاء الصوت فيه.

- أخبرني بشيء يوجب لي الجنة؟

قال ﷺ: ((**عليك بحسن الكلام، وبذل الطعام**)) رواه البخاري.

٥- لو قال لي فرعون خيراً لرددت عليه أي لقلت له خيراً منه. (عبد الله بن عباس).

فمن سلم عليك من خلق الله فاردد عليه وإن كان مجوسياً ذلك لأن لله عز وجل يقول: ﴿ وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّواْ بِأَحْسَنَ مِنْهَآ ﴾ [النساء:٨٦].

٦- ﴿ وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴾ [البقرة:٨٣].

أي لكل الناس مسلمهم ومشركهم.

٧-هب عرضك ليوم فقرك وخذ شيئاً من لا شيء، يعني الدنيا (أبو مسلم الخولاني).

٦ ـ استراتيجية الحذر واعتزال ذوى الصفات الصعبة جداً

- راحة للقلب والبدن.

- حفظ للمروءة.

- من أجلِّ صفات المؤمنين: ﴿ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا ﴾ [الفرقان: ٧٢].

- **«عند الله عز وجل خزائن الخير والشر مفاتيحها الرجال، فطوبى لمن جعله مفتاحاً للخير مغلاقاً للشر، وويل لمن جعله مفتاحاً للشر مغلاقاً للخير»** رواه ابن ماجه.

- **((أحبكم إلى الله أحاسنكم أخلاقاً، الموطؤون أكنافاً الذين يؤلفون ويألفون، وأبغضكم إلى الله المشاءون بالنميمة المفرقون بين الإخوان، الملتمسون لأهل البراءة العثرات))** رواه الطبراني.

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
١ - **((إن شر الناس الذين يكرمون اتقاء شرهم))** رواه البخاري ومسلم. ٢- لا تعاد من الناس من يملك لك ما لا تملك له، ثم تقول هذا الرجل الفاجر يملك أن يبهتك بما يبهتك، ويكذب عليك، ويقول فيك الباطل، وأنت منعك من ذلك خشيتك من ربك عز وجل. (الحسن الصباح). ٣- **((شرار الناس من يتقى مجلسه لفحشه))** رواه النسائي.			

- التحرز من مجالسة أهل الفحش. ومخافة واتقاء ألسنتهم وشرورهم ٤- استأذن رجل على النبي ﷺ فقال: ((ائذنوا له، فبئس ابن العشيرة، أو فبئس رجل العشيرة)) فلما دخل عليه ألان له القول فقلت: يا رسول الله، قلت الذي قلت ، ثم ألنت له القول. قال ﷺ: ((**يا عائشة إن شر الناس عند الله منزلة يوم القيامة من ودعه الناس، أو تركه الناس اتقاء فحشه**)) رواه البخاري. ٥- لا تتبع بصرك كل ما ترى في الناس ، فإن من يتبع بصره كل ما يرى في الناس يطل حزنه ولا يشف غيظه (أبو الدرداء) ٦- يا عطاء احذر الناس، وأنا فاحذرني(سفيان الثوري لعطاء بن مسلم) ٧- اتقوا الله، واتقوا الناس (عمر بن الخطاب) ٨- ازهد في الناس (الفضل بن سهل)			
ـ اعتزال الشر وأهله ١- ((إياكم ومشارة الناس فإنها تدفن الغرة، وتظهر العورة)) رواه الطبراني. ٢- إذا رأيت الشر فدعه وأهله (أبو بلال بن أبي الدرداء).			

٣- اتقاء الشر حتى لو بالمال، إن خير المال ما وقى به العرض(الحسين بن علي) ٤- ((فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه ، ومن وقع في الشبهات وقع في الحرام، كالراعي يرعى حول الحمى يوشك أن يواقعه)) رواه البخاري ومسلم. اتقاء الشبهات كمساحة أمان بينك وبين الحرام. ٥- ألا فإن الخير يطفئ الشر ، كما يطفئ الماء النار (لقمان لابنه). - رد الإساءة بالخير. - واستبدال الشر بالخير. - وتوفير البديل الحسن عن السيئ المتوفر. ٦- المعرفة بأبواب الشر للحذر منها واتقاؤها فقد كان بعض الصحابة يسأل النبي ﷺ عن الشر مخافة أن يقع فيه.			

٧ـ استراتيجية الحوار الهادئ الهادف للوصول إلى الحقيقة

- من أفضل وسائل الإقناع وكسب موافقة وتأييد الآخرين.
- إمكانية التعرف على كل ما يدور في ذهن الطرف الآخر.
- أسلوب قرآني ونبوي وحضاري في الوصول للحقيقة وإجلائها .
- يحفظ على المتحاورين ودهم واحترامهم وحبهم لبعضهم البعض وينميه.

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
١- الإلمام الجيد بواقع الشخص المحاور وتحديد المفاتيح المناسبة لفتح الحوار معه والتأثير عليه.			
٢- الوعي بطبيعة البيئة وتوظيفها لخدمة الحوار.			
٣- تفنيد الأفكار، وإعلان قبول المناسب منها والاعتراف بذلك وتأييده ثم مناقشة الغير مناسب والرد عليه بالأدلة المختلفة.			
٤- التدرج في الحوار من الكل إلى الجزء، ومن الأصل إلى الفرع وهكذا.			
٥- حسن الاستماع وعدم الاستئثار بالحديث.			
٦- التلخيص الوافي (جوامع الكلم) المفيد دونما استرسال زائد.			

٧- الأمانة وتوثيق الأدلة. ٨- المرونة مع المحاور صعوداً وهبوطاً حسب مستواه ((خاطبوا الناس على قدر عقولهم ولا تفتنوهم في دينهم)). ٩- حضور العقل وسرعة البديهة وترتيب الذهن والأفكار. ١٠-الثبات والثقة وعدم الاهتزاز مع حسن توظيف الجوارح أثناء النقاش.			

٨ـ استراتيجية البشارة وبث الأمل فى النفوس

- النفس البشرية بطبيعتها تحب البشر والأمل ، خاصة فى فترات الضيق والأزمات ، ومن ثم تحب من يبشرها دائماً ، ويبعث فيها الأمل فى غدٍ أفضل .

- مقاومة حالة اليأس والإحباط التي ربما يعيشها هولاء الصنف من الناس، وتبعث فيه الأمل والحماس من جديد.

- بعث الثقة في النفوس ، مما يدعم إمكانية المشاركة والفاعلية فى العمل.

- ((**بشروا ولا تنفروا ، يسروا ولا تعسروا**)) رواه مسلم.

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
١- بالآيات والأحاديث: التي تبشر بنجاح وتميز وقوة العرب والمسلمين وتستعيد لهم ثقتهم بأنفسهم وفى قدرتهم على النهوض من جديد - ﴿ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَرْسَلَ رَسُولَهُۥ بِٱلْهُدَىٰ وَدِينِ ٱلْحَقِّ لِيُظْهِرَهُۥ عَلَى ٱلدِّينِ كُلِّهِۦ وَلَوْ كَرِهَ ٱلْمُشْرِكُونَ ﴾ [الصف: ٩] - ﴿ وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ ٱلْغَٰلِبُونَ ﴾ [الصافات:١٧٣] - ﴿ وَأُخْرَىٰ تُحِبُّونَهَا ۖ نَصْرٌ مِّنَ ٱللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ ۗ وَبَشِّرِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الصف: ١٣].			

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
- ﴿ فَإِذَا جَآءَ وَعۡدُ أُولَىٰهُمَا ﴾ [الإسراء: ٥] **«تكون فيكم النبوة ما شاء الله أن تكون، ثم يرفعها الله إذا شاء أن يرفعها، ثم تكون خلافة على منهاج النبوة، فتكون ما شاء الله أن تكون، ثم يرفعها الله إذا شاء أن يرفعها ، ثم يكون ملكاً عضوضاً ما شاء الله أن يكون، ثم يرفعها إذا شاء أن يرفعها، ثم تكون ملكاً جبرياً، فتكون ما شاء الله أن تكون ، ثم يرفعها، إذا شاء أن يرفعها ، ثم تكون خلافة على منهاج النبوة»** رواه أحمد. ٢- بالتذكير بسنة الله تعالى في المجتمعات والأمم وحركة التغير الدائمة فيها، وارتباط الهلاك بالانحراف عن تعاليم السماء وارتباط التمكين بقوة الالتزام بتعاليم السماء. ٣- بالتذكير بحقائق التاريخ وبشارات النجاح والتنمية والنهضة التي أصبحت تلوح في الأفق وتتأكد يوماً بعد يوم. ٤- عرض بعض النماذج الناجحة على مستوى الأفراد والمؤسسات والدول.			

٩ - استراتيجية المشاركة في قضاء حوائجهم وتنفيس كروبهم قدر المستطاع

- «من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا، نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن يسر عن معسر ، يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه» رواه مسلم.

- العبد أسير الفضل (أحد الحكماء)

أي يفتح قلبه ويصبح مستعداً للتلقي ، وربما السمع والطاعة أسيراً لذلك الفضل ، وكأنه أسير أو عبد عند صاحب ذلك الفضل ، وخاصة إذا كان مديره أو مسئوله .

المهارات العملية لتطبيقها	ضعيف	متوسط	جيد
١- أن يكون المسلم في حاجة أخيه يساعده ويعاونه مادياً ومعنوياً. ٢- المشاركة في تفريج الكرب أياً كان نوعها. ٣- التيسير على المعسر بالمشاركة المادية ، أو المعنوية، أو الشفاعة ، عند صاحب الدين . ٤- ستر عورات المسلم حاضراً وغائباً. ٥- «أفضل الأعمال إدخال السرور على المؤمن، كسوت عورته ، أو أشبعت			

المهارات العملية لتطبيقها	ضعيف	متوسط	جيد
جوعته، أو قضيت له حاجة)) رواه الطبراني. ٦- ((وأمرك بالمعروف صدقة، وإماطتك الحجر والشوك والعظم عن الطريق لك صدقة، وإفراغك من دلوك لدلو أخيك لك صدقة)) رواه الترمذي. ٧- ((أفضل الدنانير دينار ينفقه الرجل على عياله، ودينار ينفقه على فرس في سبيل الله، ودينار ينفقه الرجل على أصحابه في سبيل الله)) رواه البخاري ومسلم. (ينفقه على أصحابه) أي: في تنفيس كربة أو في هدية ، أو في نزهة ، أو في إطعام طعام ، أو في أي شيء يدخل السرور على أصحابه. ٨- ((أفضل الصدقة صدقة اللسان))، قيل: يا رسول الله، وما صدقة اللسان؟قال ﷺ : ((الشفاعة تفك بها الأسير وتحقن بها الدم، وتجريها المعروف والإحسان إلى أخيك، وتدفع عنه الكريهة)) رواه الطبراني. ٩- ((من كان له مال فليتصدق من ماله، ومن كان له قوة فليتصدق من قوته ، ومن كان			

جيد	متوسط	ضعيف	المهارات العملية لتطبيقها
			له علم فليتصدق من علمه» أخرجه ابن مردويه. ١٠- «**وتسمع الأصم، وهدي الأعمى، وتدل المستدل على حاجته**» رواه ابن حبان. ١١- حدث الواقدي: من كبار علماء القرن الثاني الهجري فقال: كان لي صديقان أحدهما هاشمي، وكنا كنفس واحدة، فنالتني ضائقة شديدة وحضر العيد، فقالت امرأتي: أما نحن في أنفسنا فنصبر على البأس والشدة، وأما صبياننا هؤلاء فقد قطعوا قلبي رحمة لهم لما عليهم من الثياب الرثة، فانظر كيف تعمل لكسوتهم، فقال الواقدي: فكتبت إلى صديقي الهاشمي أسأله التوسعة علي، فوجه إلي كيسا مختوما فيه ألف درهم، فما استقر في يدي حتى كتب إلي الصديق الآخر يشكو مثل ما شكوت إلى صديقي الهاشمي، فوجهت إليه الكيس بختمه، ثم أخبرت امرأتي بما فعلت

المهارات العملية لتطبيقها	ضعيف	متوسط	جيد
فاستحسنته ولم تعنفني عليه، فبينما أنا كذلك إذ وافاني صديقي الهاشمي ومعه الكيس كهيئته، فقال لي: أصدقني عما فعلت بالكيس الذي وجهته إليك، فعرفته الخبر فقال لي: إنك حين طلبت مني المال لم أكن أملك إلا ما بعثت به إليك، ثم أرسلت إلى صديقي الثالث أسأله المواساة، فوجه إلي الكيس الذي بعثت به إليه، قال الواقدي: فتواسينا الألف الدرهم فيما بيننا، كل واحد ثلاثمائة، ثم أخرجنا للمرأة مائة درهم، ونما الخبر إلى المأمون فدعاني وسألني فشرحت له الخبر، فأمر لنا بسبعة آلاف دينار لكل واحد منا ألفا دينار وللمرأة ألف دينار.			

١٠ - استراتيجية الحلم والأناة ، والرفق وعدم الاستثارة ، أو الغضب وكظم الغيظ

- من أخص وأسمى صفات المؤمنين أصحاب الدرجات العلى مع نبيهم محمد ﷺ ﴿ مُّحَمَّدٌ رَّسُولُ ٱللَّهِ ۚ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥٓ أَشِدَّآءُ عَلَى ٱلْكُفَّارِ رُحَمَآءُ بَيْنَهُمْ ﴾ [الفتح: ٢١].

- قوله ﷺ لأشج بن قيس ((إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله))رواه مسلم.

- ((إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على سواه)) مسلم.

- ((لا تغضب ولك الجنة)) رواه الطبراني.

إذ إن الغضب يجمع الشر كله وتجنبه يحفظك من الشر كله.

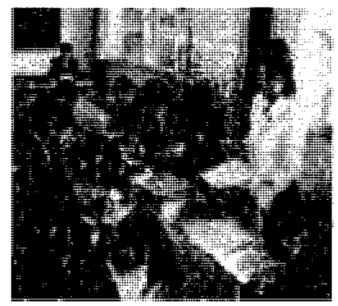
-((ثلاث من كن فيه آواه الله في كنفه وستر عليه برحمته ، وأدخله في محبته: إذا أُعطِيَ شكر ، وإذا قدر غفر ، وإذا غضب فتر)) رواه الحاكم.

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
١-التراحم معهم والتودد إليهم بشتى الوسائل. ٢- ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأعراف: ١٩٩]. - تقبل ما يتيسر من أخلاق الناس. - وأمرهم بالمعروف شرعاً. - وأعرض عمن سفه عليك.			

الوسائل والمهارات	ضعيف	متوسط	جيد
٣- ((إن الغضب من الشيطان ، وإن الشيطان خلق من النار، وإنما يطفئ النار الماء، فإذا غضب أحدكم فليتوضأ)) رواه أبو داود والترمذي.			
٤- ((إذا غضب أحدكم وهو قائم فليجلس، فإن ذهب عنه الغضب وإلا فليضطجع)). رواه أبو داود وابن حبان.			
٥- كظم الغيظ والتدرب عليه كما فعل أبو بكر ﷺ ، إذ وضع في فمه حصاة تمنعه من التحدث ورد الفعل ، إلا بعد أن يفكر أولا في فحوى وعاقبة حديثه .			
٦- ((إني لأعلم كلمة لو قالها لذهب عنه ما يجد: أعوذ بالله من الشيطان الرجيم)) رواه البخاري ومسلم. للرجل الذي غضب واحمر وجهه وانتفخت أوداجه.			
٧- ((ما من جرعة أعظم أجراً عند الله من جرعة غيظ كظمها عبد ابتغاء وجه الله)) رواه ابن ماجه.			

جيد	متوسط	ضعيف	الوسائل والمهارات
			٨- ((إنما العلم بالتعلم ، والحلم بالتحلم، والصبر بالتصبر ، من تحري الخير يعطه)) رواه الترمذي. التدرب على التحلم والصبر على الإيذاء عن طريق: أ- تكلفه في أول الأمر ب- المعاناة ، والمجاهدة ، ومراودة النفس عليه. جـ- التكرار والممارسة ، خاصة في ظل بيئة صالحة تتوافر فيها القدوات المختلفة. د- ممارسة بشكل طبيعي وتلقائي.

الاجتماعات الناجحة
أحد أهم أدوات الاتصال




مهارات الاجتماعات الناجحة :

أوقات كثيرة تلك التي نقضيها في اجتماعاتنا المختلفة ، سواء في ميدان العمل أو العلاقات الاجتماعية، وتتعدد الأسباب التي تؤدي لطول وقت هذه الاجتماعات، بيد أن المسئولية الأولى تقع على مدير الاجتماع أو بالتحديد الشخصية المحورية في الاجتماع، والتي يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في ضبط الاجتماع ، وحسن إدارته، وتؤكد التجارب العملية للاجتماعات الناجحة ، ذلك خاصة إذا ما كان هذا الشخص يتمتع بشخصية قوية ، وقدرات تنظيمية عالية، وهذه جملة من المهارات العملية التي رصدتها بنفسي ، والتي يمكن أن تساهم بقدر كبير في حسن إدارة اجتماعاتنا المختلفة، هذا بالإضافة إلى **العنصر الأهم وهو:**

شخصية مدير الاجتماع:

١- ضع في نفسك هدفاً أو أهدافاً للاجتماع، وضع لكل منها وزناً نسبيا من إجمالي الأهداف.

٢- حدد الأفراد الذين ينبغي حضورهم للوصول إلى أهداف الاجتماع.

٣- قلل عدد المجتمعين ما أمكن.

٤- حدد مكان ووقت بداية الاجتماع والتاريخ بدقة.

٥- حدد وقت النهاية أيضاً.

٦- لا تضع وقت الاجتماع قريباً جداً؛ وهو ما يسبب ارتباكاً في المواعيد لدى المدعوين للاجتماع، ولا تضعه بعيداً جداً ، مما قد يجعله في طي النسيان.

٧- ضع الأفكار التي تريد وصولها إلى المدعوين للاجتماع مرتبة في ورقة (محضر الاجتماع).

٨- كلف أحد الأفراد بإبلاغ الجميع للحضور ، وإبلاغهم بأفكار الاجتماع إن أمكن.

٩- تابع من كلفته للتأكد من وصول الرسالة لجميع المدعوين.

١٠- ابدأ مع بداية الوقت، فإن تأخير البدء يضعف من عزيمة المنضبطين.

١١- قسم وقت الاجتماع إلى أقسام.. وضع القسم الأول لمناقشة بعض الأمور الاستشارية التي لا تحتاج حضور الجميع، ولكن بعض المتأخرين سيحس بالتقصير أو بفقد شيء ما بسبب تأخره عن البدء.

١٢- التذكير بالإخلاص لله عز وجل وللصالح العام والمؤسسة العامة والتحذير من المزالق الشيطانية في تقديم المصالح الخاصة، وذم الخلاف.

١٣- توزيع الأدوار في المناقشة والحزم في تنظيم ذلك من أدوار مدير الاجتماعات الناجح.

١٤- التعرف على طبائع الأفراد، والاستفادة من كل شخص بالطريقة التي تخدم المصلحة العامة.

١٥- توزيع الأعمال المطلوبة خلال الاجتماع، وتحديد الوقت النهائي لتسليم كل عمل.

١٦- حدد في بداية الاجتماع تقسيم الوقت والبدء والنهاية، وبعض الموضوعات التي ينبغي النقاش فيها.

١٧- ضع شخصاً متخصصاً للكتابة وتدوين وتلخيص الأفكار المطروحة ويمكن تسميته (سكرتير الاجتماع).

١٨- قبل الانتهاء من الاجتماع على مدير الاجتماع تحديد موعد ومكان الاجتماع القادم ، مع طرح الأفكار التي ينبغي مناقشتها ، أو متابعتها في المرة القادمة.

١٩- شكر أصحاب الهمم العالية وتعزيز جهودهم.. والتفكير في الوسائل العملية النافعة لرفع همم المقصرين، والبحث عن أسباب التقصير والتفكير والتعاون معهم على تجاوز العقبات الظاهرة.

٢٠- في بداية الاجتماع التالي يتم التذكير بأهم الأمور المطلوب متابعتها منذ الاجتماع الماضي .

* * *

دليل الاجتماعات الناجحة

يقوم المدير بإعداده مسبقاً ، وتبليغه إلى المدعوين للاجتماع مبكراً بفترة كافية قبل ميعاد الاجتماع ، حتى يتمكنوا من التحضير الجيد للاجتماع

اجتماع / ....

مدة الاجتماع: ١٢٠ دقيقة / ساعتان

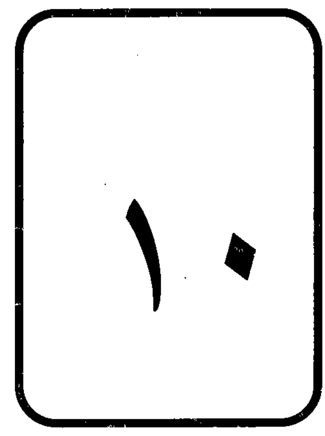
أهداف الاجتماع:

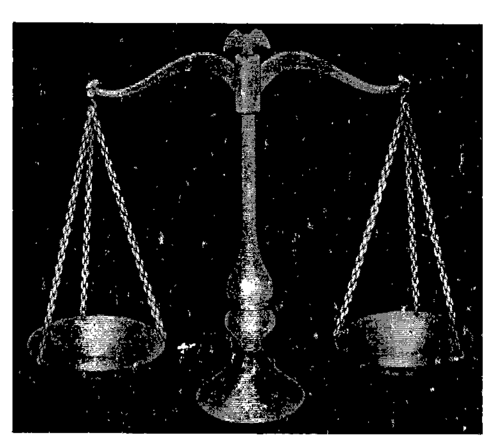
١-　　　　　　　　٢-　　　　　　　　٣-

م	عناصر الاجتماع (جدول الأعمال)	المدة الزمنية المخصصة	توصيات	ملاحظات
١		٤٠ دقيقة		
٢		٣٠ دقيقة		
٣		٢٠ دقيقة		
٤		١٠ دقائق		
٥	أعمال أخرى مستجدة/ طارئة	٢٠ دقيقة		
	إجمالي وقت الاجتماع	١٢٠ دقيقة		

من المهم جداً تخصيص فترة زمنية محددة لكل فقرة من فقرات الاجتماع.

المدير المحترف وكيف يحاسب موظفيه





عشرة معايير للمحاسبة:

الأصل في عملية المحاسبة أنها عملية تصحيح وتصويب وتعاون مع المرؤوسين بهدف رفع كفاءة أداء الفرد والمؤسسة، ومن المهم أن يعرف كل قائد ومدير حق الموظف في التوجيه والتصويب، وأن ذلك من أهم واجبات المدير والقائد نحو موظفيه، ولا يتم اللجوء للمحاسبة ، إلا بعد استيفاء حق الموظف من التوجيه لأكثر من مرة، وحقيقة المحاسبة هي الردع عن تكرار الخطأ.

وللمحاسبة ذاتها مهارات وأساليب خاصة حتى تضمن تحقيق هدفها. ومن أهم المهارات الإدارية التي يجب أن يحترفها القادة الإداريون ، هي دقة وتوازن معايير المحاسبة عند الخطأ، وأن تتفهم طبيعة النفس البشرية والموظفين على أنهم بشر يخطئون ويصيبون، وليسوا ملائكة معصومين.

قال ﷺ: ((**كل بني آدم خطاء، وخير الخطائين التوابون**)).

فلا تسرف في العتاب، ولا تعنف في الخطاب قبل أن تعرف الدوافع والأسباب، وهناك عشرة معايير في محاسبة الرائد لأفراده على أخطائهم ينبغي

أن تكون واضحة؛ إذ بواسطتها نستطيع أن نزن الأسلوب والوسيلة التي نستخدمها في عملية المحاسبة كماً وكيفاً وهي:

أولاً: الوضع والمستوى الوظيفي لهذا الموظف (حديث – تحت التدريب- قديم – مرشح لوظيفة أكبر – مؤقت...).

ثانياً: تكراره الخطأ من عدمه.

ثالثاً: خلفيات الخطأ من الأسباب والدوافع وحصة الموظف منها (هوى- جهل- إهمال- ضعف مستوى الكفاية- أسباب خارجية- أسباب داخلية).

رابعاً: مكانة الموظف وقيمته في المؤسسة.

خامساً: علاقتك به (كلما كانت العلاقة به قوية وجيدة، كنت أقدر على محاسبته).

سادساً: تاريخه ومستوى أدائه السابق في المؤسسة.

سابعاً: الوزن النسبي للخطأ، وهل في النسبة المسموح بها أم تعداها، وما نسبة هذا التعدي من الناحية الفنية ومقارنةً بمثيله في العمل؟.

ثامناً: سرعة التعامل مع الخطأ والمحاسبة.

تاسعاً: طبيعة شخصية الموظف وموقفه من الخطأ (نادم- غير مكترث- مكابر).

عاشراً: مواكبة وتوازن وسيلة المحاسبة مع كل الاعتبارات السابقة (الشفافية والعدالة).

* * *

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

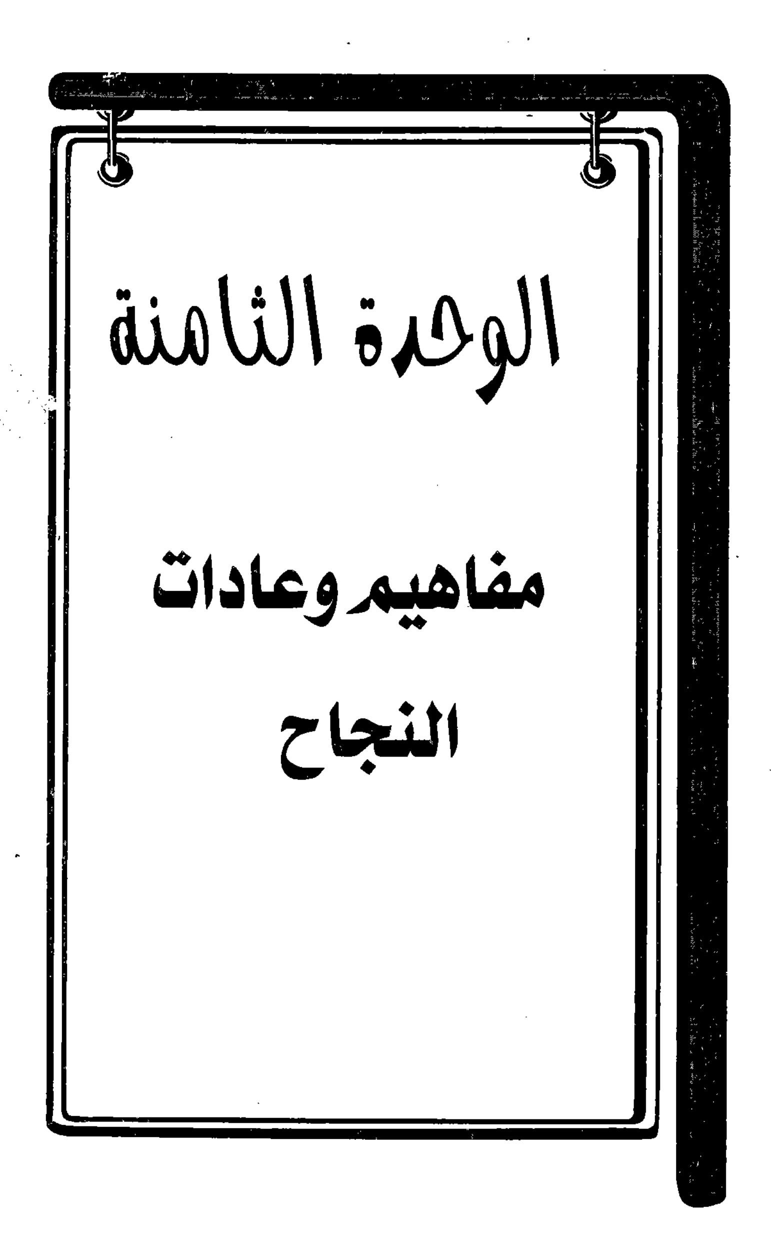
والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

الوحدة السابعة -كفاءة الاتصال والاستيعاب

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية في واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		




الوحدة الثامنة
مفاهيم وعادات
النجاح



مفاهيم وعادات النجاح
في حياة رجل الأعمال والقائد والمدير الناجح



قواعد الفهم اللازمة للنجاح :

استراتيجية مهمة من أخطر الاستراتيجيات التي اعتمدها الغربيون وعملوا بها ، فحققوا بها الكثير من التحولات والنجاحات في حياتهم؛ حيث يمتلك الإنسان منظومة متكاملة من مفاهيم وأسس ومبادئ تحقيق النجاح في حياته يعتقد بها ويعمل بها ولها، فيحسن استغلال طاقاته وملكاته كما يحسن توجيهها في الاتجاه الصحيح. تبناها أعلام الإدارة الغربية الحديثة وعلى رأسهم: ستيفن كوفي، وبرايان تراسي، وتشارلز جارفييلد وآخرون، كثيرون ممن أسهموا بشكل كبير في تطوير وريادة الإدارة الغربية؛ أعني بالفعل الحضارة الغربية الحديثة فلا حضارة بلا إدارة.

المفهوم الأول:

إن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان بقدرات عجيبة ، وطاقات كامنة،

وإمكانات واسعة إذا أطلق لها العنان وسخرها لتحقيق أهدافه في الحياة، فإنه بذلك يستطيع أن يفجر طاقاته ، ويصل إلى أفضل مستوياته الإيمانية والأخلاقية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإبداعية. وإذا أهمل هذه القدرات والملكات ، فإنه يعيش حياة مشلولة الفاعلية، حياة غير منتجة ، يلفها الروتين والركود والتبلد.

المفهوم الثاني:

إن الإنسان مخلوق توجهه قيم ومُثُل، ولكنه على المستوى اليومي تسيره عادات ، وهناك ثلاثة أنواع من العادات:

١- عادة نافعة.

٢- عادة ضارة.

٣- عادة ليست نافعة وليست ضارة.

وإن الانطلاق الحقيقي نحو التغيير الإيجابي والنمو الشخصي في الحياة العملية والاجتماعية يتمثل في بناء وتعزيز العادات النافعة والتخلص من العادات الضارة، وعدم الركون وتضييع الوقت في العادات التي ليست نافعة ولا ضارة؛ بل تقليصها لصالح العادات النافعة وتعزيزها.

المفهوم الثالث:

إن هناك عشر عادات رئيسية في حياة الإنسان، إذا تعرف عليها واستطاع بناؤها فستغير حياته إلى الأفضل وتفجر إمكاناته وطاقاته الكامنة، وتحقق له - بإذن الله- ما يصبو إليه من سعادة ونجاح في علاقته مع ربه، وفي حياته الشخصية والاجتماعية، وفي عمله وفي كل جانب من جوانب حياته.

المفهوم الرابع:

إن النجاح في حياة الإنسان يحتاج لعملية داخلية من التغيير. أي أن تقوم

بتعديل سلوكك وتبدأ أولى خطوات التغيير بنفسك، وتقوم بالمبادرة الذاتية نحو التغيير. هذه العادات لا تعطيك النجاح، لكنها توضح لك الطرق المؤدية إليه.

وسلوك الطريق والسير فيه ومتابعة مراحل مهمتك بنفسك، ومن ثم فإن العادات العشر اختبار لقدرتك على التغيير، ومؤشر لدرجة تفجيرك لطاقاتك الكامنة. إنها مفتاح بين يديك؛ إما أن تتعرف عليه وتقلبه بين يديك ثم تتركه جانباً، وأما أن تتعرف عليه وتجعله جزءاً من مقتنياتك الثمينة تستعمله دوماً وتوظفه في فتح أبواب الحياة والسير في طريق النجاح.

العادات العشر وعلاقاتها بتحقيق النجاح:

ويعتبر النجاح نتيجة لمجموعة من العادات ، ولكنها عادات عظيمة راسخة يتطلب بناؤها الكثير من الجهد والوقت تحتاج للصبر والتصميم والتضحية، لكن نتائجها نتائج حاسمة قد تقلب الحياة رأساً على عقب، وتجعل المستقبل أفضل بكثير.

ولقد تأملت كثيراً قضية النجاح في حياة الإنسان، وجمعت كل ما أستطيع حول هذا الموضوع لأكتشف القواسم المشتركة التي تقود إليه، فوجدت أن النجاح ليس فقط مجموعة من المفاهيم والمبادئ والمقولات التي نتعلمها أو نسمعها من الآخرين؛ بل هو عملية مستمرة من التجربة الإنسانية والخبرات المتراكمة والمهارات المتأصلة على فترة طويلة من الزمن.

النجاح يعني كفاح الشخصية الإنسانية وتعاملها الفعال مع معطيات الزمان والمكان في ضوء الإمكانات والقدرات المتاحة. إنه يعني التعود على الحياة بطريقة معينة، ومواجهة المشكلات بطريقة فاعلة، والتعود على معاملة الناس بطريقة متميزة، والتعود على التعامل مع الوقت بطريقة محددة، والتعود على

ممارسة المهنة أو العمل أو الوظيفة باحتراف وانضباط ورؤية مدروسة؛ أي إن النجاح هو مجموعة من العادات، وبقدر ما يبني الإنسان هذه العادات ويطورها في شخصيته ويستثمرها في عمله وفي حياته الخاصة يكون نجاحه وتحديده لمكانته الاجتماعية ومستواه الوظيفي ودرجة احترافه.

مراجعة ذاتية للمفاهيم الأربعة للنجاح
ومدى تمسكك و التزامك بها

م	المفاهيم الأربعة	مفاهيم وأعمال خاطئة يجب التخلي عنها	مفاهيم جديدة يجب الالتزام بها	وصايا عملية
١	الطاقات اللامحدودة للإنسان وحاجتها للتفعيل			
٢	التغيير الإنسانى والنجاح لابد أن يمر عبر بوابة التغلب على العادات			
٣	ضرورة معرفة وتعزيز عادات النجاح فى النفس			
٤	ذاتية التغيير والفعل			

العادات العشر للشخصية الناجحة

١- السعي للتميز:

وأعني به التعود على العمل الدءوب المستمر لتحقيق التميز في الحياة في ثلاثة مجالات رئيسية: المداومة على رفع مستوى الإيمان والعلاقة بالله سبحانه وتعالى، والمداومة على رفع مستوى الاحتراف والتخصص والإنتاج والكفاءة والفعالية في العمل والمهنة، والمداومة على رفع مستوى العلاقة الإيجابية مع الآخرين.

٢- تحديد الأهداف:

وأعني به الرغبة والقدرة والاستمرار في تحديد الأهداف في الحياة (الأهداف طويلة المدى ، ومتوسطة المدى ، وقصيرة المدى).

٣- التخطيط:

وأعني به وضع الأهداف في برنامج عمل وخطة زمنية قابلة للتنفيذ.

٤- ترتيب الأولويات:

وأعني به اختيار الأول فالأول، والأهم فالأهم من الأهداف والأعمال والالتزامات عند التعامل في الحياة.

٥- التركيز:

وأعني به الاهتمام بالمهمة ، أو المسئولية ، أو العمل ، والمباشرة في التنفيذ دون الالتفات إلى الصوارف، كما أعني به تركيز الاهتمام في الحياة على تخصص أو مجال أو نقطة تركيز نستطيع التميز والإبداع فيها.

٦- إدارة الوقت:

وأعني به عملية الاستفادة من الوقت المتاح وتوظيفه التوظيف الأمثل لاستغلال مواهبنا وإمكاناتنا وظروفنا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها.

٧- جهاد النفس:

وأعني به المحاولة الدائمة للانتصار على الذات وتطويع النفس وقيادتها وتعويدها على مواجهة المسئوليات ومتابعتها، والصبر والثبات على المبادئ والقيم وأنواع التكاليف لتحقيق الحياة الكريمة التي نحلم بها.

٨- البراعة الاتصالية:

وأعني بها القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين بهدف التأثير الإيجابي عليهم والحياة معهم باحترام وأخلاق راقية.

٩- التفكير الإيجابي:

وأعني به النظر إلى الجانب الحسن في الأمور والأشخاص والأحداث، بالتفكير بطريقة يغلب عليها الإيجابية وتغليب حسن الظن والتفاؤل، وإغفال الجوانب السيئة أو التغافل عنها.

١٠- التوازن:

ويعني أن نفكر ونتصرف بطريقة متوازنة في حياتنا، وألا يطغى أو يتضخم جانب على الجوانب الأخرى.

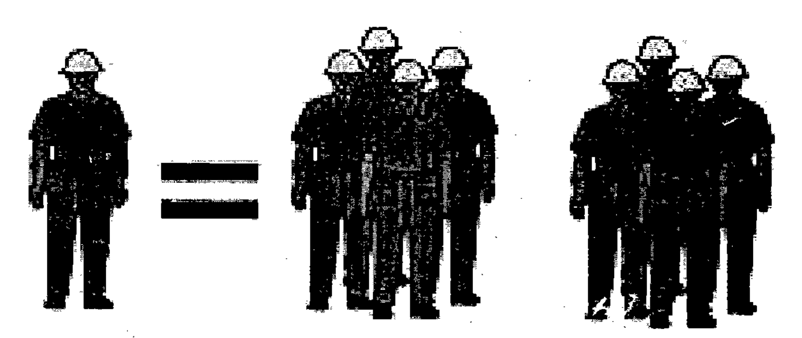
إن الاستجابة لتحدي هذه العادات قد تغير من حياتنا تماماً، وتحقق لها نقلات نوعية عالية الجودة بشكل كبير.

* * *

مراجعة ذاتية للعادات العشر للنجاح ومدى تطبيقها لها

م	العادات العشرة	جيد	متوسط	ضعيف	وصايا عملية
١	السعي للتميز				
٢	وضوح تحديد الأهداف				
٣	التخطيط				
٤	ترتيب الأولويات				
٥	التركيز				
٦	إدارة الوقت				
٧	جهاد النفس				
٨	التواصل الفاعل				
٩	التفكير الإيجابي				
١٠	التوازن				

العادات السبع
للأشخاص ذوي الفعالية العالية



العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية هي نتيجة خبرات تراكمية لأناس ناجحين وبارزين على مستوى المجتمع.

إن أفضل طريقة لتحسين أعمالنا نبدأ من تحسين أنفسنا، ونستطيع الاستفادة اللامحدودة من هذا التوجه بأن نكون مستعدين للمخاطرة، المشاركة، التجربة والتعلم، وسوف تمنحنا العادات السبع طريقة متكاملة للفعالية مع أنفسنا ومع الآخرين عندما نتعلم ونطبق هذه العادات، وسوف تتضاعف مقدرتنا وتأثيرنا واتحادنا مع الآخرين.

العادات الـ ٧ للأشخاص ذوي الفعالية العالية

تعرف العادة بأنها نقطة الالتقاء ما بين (المعرفة) ماذا أفعل ولماذا، والمهارة (كيفية الفعل)، والرغبة الدافع لإرادة العمل، ولكي نجعل من أمر ما عادة في حياتنا علينا أن نجمع العناصر الثلاثة معاً، ولأن العناصر الثلاثة هذه من الممكن تعلمها ، كذلك العادات الفعالة بالإمكان تعلمها، وممارسة العادات السبع يشعرنا بالنصر الداخلي مع أنفسنا في العادات ١، ٢، ٣، ومن ثم التحرك إلى العادات التي تليها ٤، ٥، ٦، للنصر الخارجي أو العام مع الآخرين والقيادة بفعالية ، وذلك يتطلب أن نكون قادرين على قيادة أنفسنا أولاً.

والعادة السابعة ، هي عادة التجديد الدائم في مناطق حياتنا الأربع (الروحانية، البدنية، العقلية، الاجتماعية).

العادة الأولى : كن سباقاً مبادراً ((الرؤية الشخصية)).

كل إنسان لديه القوة لاتخاذ قراراته الشخصية، وعندما يستخدم الإنسان هذه القوة لاختيار ردة فعله بناء على مبادئه الشخصية يكون سباقاً ((**إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم**))، والإنسان السباق يعمل على الأشياء التي يملك القدرة على التحكم بها ((دائرة التأثير)) بدلا من الانشغال بالأشياء التي لا يستطيع التحكم بها ((دائرة الاهتمامات))، وهو يستخدم هذه القوة بإيجابية للتأثير على الأحداث وتوسيع دائرة التأثير.

هل تنبع تصرفاتي بناء على اختياري الشخصي حسب ما تمليه عليَّ مبادئي أم بناء على وضعي ومشاعري والظروف؟

العادة الثانية : ابدأ والنهاية في ذهنك ((القيادة الشخصية)).

الأشخاص الفعالون ينحتون مستقبلهم بأنفسهم، وهم يستفيدون من البدء والنهاية في ذهنهم في جميع مناطق حياتهم بدلاً من ترك الآخرين أو الظروف تقرر النتائج، وهم يخططون بحرص لما يريدون أن يصبحوا وما يريدون أن يفعلوا، وما يريدون أن يملكوا، ثم يدعون خريطتهم الذهنية ترشدهم في اتخاذ قراراتهم، وهذه الخريطة الذهنية لما يريدون لحياتهم يترجمونها كتابة في بيان بالمهمة أو رسالة الحياة، والشخص الذي لديه رسالة ويستخدمها لإرشاده في قراراته يعيش في تناسق بديع مع ما يعمله.

هل كتبت رسالة حياة شخصية تعطي معنى وهدفاً واتجاهاً لحياتي؟

وهل تنبع تصرفاتي منها؟

العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم ((الإدارة الشخصية)).

ما الأشياء الأولى؟ الأشياء الأولى هي تلك الأشياء التي نجد بأنفسنا أنها تستحق أن نعملها وتحركنا في الاتجاه الصحيح، وتساعدنا على تحقيق المبادئ الذاتية الموجودة في رسالتنا بالحياة، والأشياء الأولية غالباً مهمة وأيضاً ربما مستعجلة، وأفضل استخدام لوقتنا يتم بالتركيز على المهم في عملنا وعلاقاتنا.

هل أستطيع أن أقول (لا) لغير المهم مهما كان مستعجلاً، و(نعم) للمهم؟

العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع (ربح-ربح) (القيادة العامة).

نمط التفكير (ربح/ ربح) ليس تقنية ، وإنما فلسفة شاملة للتعاملات الإنسانية، وهو مبدأ أساسي للنجاح في جميع تعاملاتنا، وهو يعني أن الطرفين ربحوا ؛ لأنهما اختارا الاتفاقات أو الحلول التي تفيد وترضى الطرفين؛ وهو ما يجعل كلا الطرفين يشعران بالراحة لقراراتهما وبالالتزام لأدائها، والشخص الذي يفكر (ربح/ ربح) لديه ثلاث سمات أساسية: الاستقامة، النضج، والوفرة العقلية، فالإنسان المستقيم صادق في أحاسيسه ومبادئه والتزاماته، والناضج يترجم أفكاره ومشاعره بجراءة مع مراعاة مشاعر الآخرين وأفكارهم، والأشخاص ذوي الوفرة العقلية يصدقون بأن هناك ما يكفي للجميع ، ويعترفون بالإمكانيات غير المحدودة لتنمية التعامل الإيجابي والتطوير ، مما يخلق بديلاً ثالثاً جديداً ومقبولاً من الطرفين.. هل أسعى لما يفيد ويرضى الطرفين في جميع علاقاتي؟

العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولا ليسهل فهمك (الاتصال).

عندما نستمع بقصد الفهم تصبح اتصالاتنا أكثر فعالية، وندع تحوير كل شيء حسب رغباتنا، ونوقف قراءة توجهاتنا في حياة الآخرين، ونبدأ في الاهتمام بما يحاول الآخرون قوله ونكون مستعدين أكثر للإنصات بقصد الفهم والتجارب.

والجزء الثاني من هذه العادة أن تحاول أن يفهمك الآخرون، وهي تحتاج إلى الجرأة والمهارة؛ الجرأة لتبين بشكل جيد وجهة نظرك بناء على قدرات الآخرين.

هل أتحاشى الردود المتحيزة وبدلاً منها أعبر عما فهمته من الآخرين قبل محاولة إفهامهم؟

العادة السادسة: التعاضد (التعاون الإبداعي).

الخشب الأحمر تتشابك جذوره بنظام يجعله ينبت متقارباً؛ وهو ما يساعد الأشجار على عدم السقوط في الرياح الشديدة. ويستطيع اثنان أن يضاعفا النتائج بالتعاون الخلاق والتفاعل الخارجي، ويحققون الكثير مما لا يستطيعون تحقيقه على انفراد؛ وذلك إذا ما كانوا: يقيمون الاختلافات، يفتحون أنفسهم لإمكانيات جديدة يمارسون نمط التفكير (ربح/ ربح)، ويبنون الثقة فيما بينهم، عندها سوف يجنون ويتمتعون بفوائد تلاحمهم ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ﴾

هل أقيم اختلاف وجهات النظر والآراء في الآخرين في محاولة الوصول إلى حلول؟

العادة السابعة: شحذ المنشار «التحديد».

حد المنشار قد لا يستطيع القطع خلال الأخشاب مع كثرة الاستعمال، ويكون الحد في حالة لا تسمح باستخدامه بفعالية، ولكي نعمل بفعالية نحتاج إلى شحذ المنشار، بمعنى آخر: نحتاج إلى صيانة وتطوير أنفسنا، ومفتاح النجاح لشحذ المنشار يكمن في العمل بصفة دورية على الأبعاد الأربعة للتجديد: (البدنية/ العقلية/ الاجتماعية/ الروحانية)، ((نحتاج للعمل لمدة ٣ ساعات تقريباً أسبوعيا على الأربع مناطق، والصلوات مثلاً تستغرق ما يقارب ساعتين على أقل تقدير أسبوعيا)).

هل أمارس تطويراً مستمرا في الأبعاد الأربعة في حياتي:

(البدنية – العقلية- الاجتماعية – الروحانية) ؟

مراجعة ذاتية للعادات السبع وقدرتك على تنفيذها

م	العادات السبع الخاصة جداً	جيد	متوسط	ضعيف	وصايا عملية
١	السبق والمبادرة				
٢	القيادة الشخصية				
٣	الإدارة الشخصـــــية الموضــــوعية والمسارعة بـالأهم والتخلـــي عـــن الغير مهم				
٤	القيـــادة العامـــة والربح للجميع				
٥	الاتصـــــال والتواصل الفاعل				
٦	التعاون الإبداعى				
٧	التطوير الذات المستمر للأبعاد الأربعة				

﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

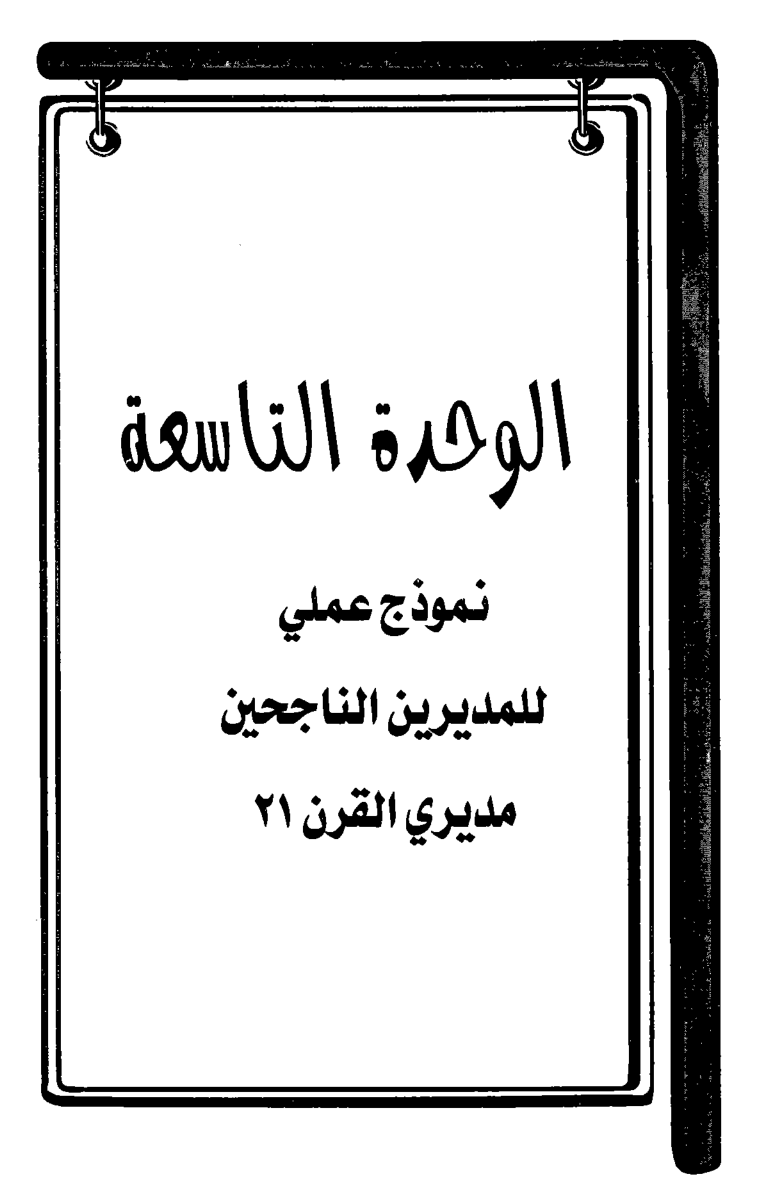
والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

الوحدة الثامنة - مفاهيم وعادات النجاح

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية فى واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		



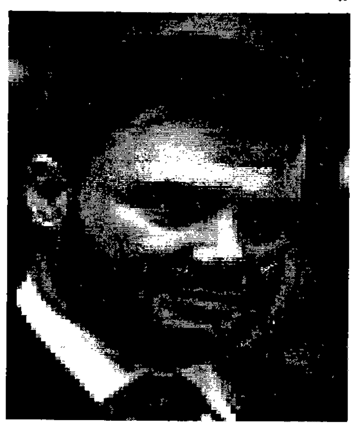

الوحدة التاسعة
نموذج عملي
للمديرين الناجحين
مديري القرن ٢١



مدير القرن الواحد والعشرون
القدوة والنموذج العملي

وضاح خنفر

مدير عام شبكة الجزيرة الفضائية



المدير العصري هو حلم كل مجتمع يسعى للنهوض، وهو أمل كل أمة، ومطلب كل مؤسسة، ومغنم ثمين لكل رئيس وزعيم وصاحب مؤسسة ما، ذلك أنه الرأس المحركة للجسد، لذلك فهو در ثمين ونفر قليل «**الناس كإبل مائة قل أن تجد فيهم راحلة**». تقود السفينة وتعبر اللج العميق، وتتخطى التحديات الصعبة وتحقق الإنجازات الضخمة.

لذلك فنحن في حاجة إلى كل مدير وقائد ناجح، نلقي عليه الضوء كقدوة عملية ، ونموذج ناجح نبرزه ونقدمه للأجيال القادمة وللأمة لنتعلم منه ونهتدي طريقته ومنهاجه، خاصة ونحن نعيش عالماً جديداً يحتاج إلى فكر جديد وقائد جديد ، ومدير جديد، فلكل عصر متطلباته ومعطياته وأدواته الخاصة به.

ومن أهم مميزات هذا العصر الجديد الذي نعيش فيه :

١ - ثورة المعلومات والاتصالات.

٢- الثقافة العالمية العابرة للحدود والقيود.

٣- الإبداع والابتكار والتطوير المستمر.

٤- التخصص النوعي الدقيق.

٥- ضرورة الالتزام بمقاييس الجودة المهنية والاحتراف.

٦- تداخل وتشابك العلاقات والمجالات.

٧- تدافع الأيديولوجيات والمصالح.

٨- المنافسة الشرسة والصراع من أجل البقاء.

٩- الانهيارات السريعة المتتالية للشركات والنظم والأيديولوجيات والزعماء.

١٠- العولمة ومتطلباتها لنوعية خاصة من المديرين والقادة وصناع القرار.

وقد اخترت أن أقدم النموذج العملي للمديرين والقادة الفعليين الذين حققوا نجاحات وإنجازات متميزة على أرض الواقع شهد بها الجميع.

وكان من أن الطبيعي أن يكون مع الجزيرة، وتحديداً مع وضاح خنفر، المدير العام لقناة الجزيرة.. وقد قرر رئيس مجلس إدارة شبكة الجزيرة الفضائية الشيخ حمد بن ثامر آل ثاني تعيين مدير قناة الجزيرة الحالي وضاح خنفر مديراً عاماً للشبكة، أثر استحداث هذا المنصب نتيجة توسع عمل الجزيرة.

وتضم شبكة الجزيرة حالياً كلاً من قناة الجزيرة، والجزيرة مباشر، والجزيرة.نت، إضافة إلى الرياضية والجزيرة انترناشيونال، فضلاً عن الجزيرة الوثائقية، والمؤسسات والإدارات المالية كافة.

ويأتي قرار استحداث هذا المنصب منسجماً مع مساعي تعزيز البنية المؤسسة للشبكة، وتسهيل عملية التكامل بين قنواتها.

المدير العام للقناة وضاح خنفر، الذي يشغل موقعه منذ أكتوبر ٢٠٠٣ سيحتفظ بالمهام الموكلة إليه كافة بعد تعيينه مديراً عاماً للشبكة بموجب القرار الجديد.

نموذج بارز وناجح ومتميز للمدير والقائد العربي ، الذي استطاع أن يحقق لمؤسسته نجاحاً وريادة إعلامية عالمية بالمقاييس المعترف بها عالمياً، لا بالمقاييس المحلية أو الإقليمية المعهودة فى منطقتنا العربية.

نموذج نادر وغير مسبوق وعزيز توافُره، بيد أننا في حاجة ماسة له ولأمثاله، خاصة في هذه المرحلة التي نعاني فيها أزمة في الإدارة والقيادة.

لذلك توقفنا معه نستطلع جانباً خاصاً من شخصيته، وهو الجانب الإداري والقيادي، والذي تمكن به من تحقيق هذه النجاحات المتتالية.

الديب: بداية يطرح بعض المفكرين مقولة (عالم جديد وفكر جديد وقائد جديد)، إلى أي مدى ترى صحة هذه المقولة؟

وضاح: يتسم هذا العصر بسرعة التغير في كل شيء، بداية من الأهداف والأدوات والوسائل والمناهج وحتى الاستراتيجيات؛ وهو ما يتطلب سرعة التواكب والتناغم مع هذا التغير المستمر والتفاعل معه من خلال ديناميكية واعية ومنظمة تحسن التقاط الأفكار والتفاعل معها وتوظيفها لخدمة نجاح القناة.

وعلى العكس يأتي الجمود والسكون خصوصاً في العمل الإعلامي منافياً للإبداع والحركية المتوثبة نحو المستقبل.



الديب: هل تنتمي لمدرسة إدارية معينة (الكلاسيكية، الحديثة)؟

وضاح: في مجال الإدارة والقيادة لا يوجد الثابت المطلق، ولكن يوجد

- التراكم - والتجدد - والخصوصية والذاتية - والتجديد المستمر

ولذلك أعتمد لنفسي مدرسة إدارية خاصة ، أعتمد فيها على الرصيد التراكمي لأفكار السابقين، وأضيف إليها من بنات أفكاري ما أراه مناسباً للظرف والحال، كما أنني أدعم خبرتي بقراءات لآخر النظريات والأفكار الإدارية والاستراتيجية، بالإضافة إلى الإصغاء إلى خبرات المجربين من زوار القناة.

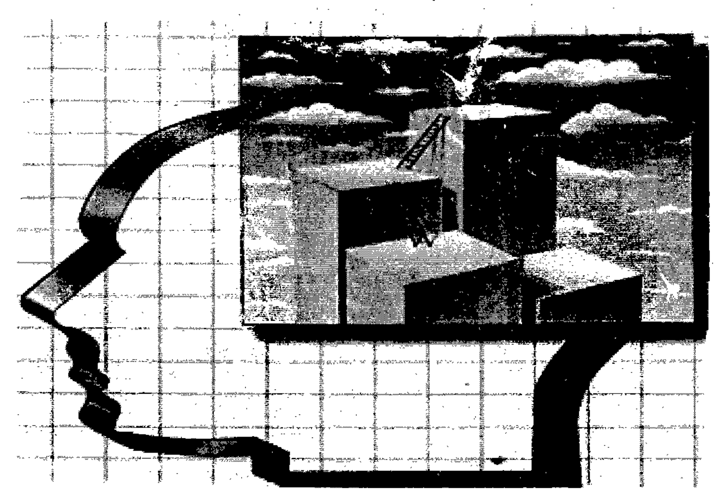
الديب: من خلال تجربتك الناجحة في قيادة الجزيرة، ما أهم الملامح التي تراها لازمة في مدير القرن الواحد والعشرين (مدير المستقبل)، في مجال الإعداد والتأهيل الذاتي وتطوير قدراتك الخاصة للتعاطي الجيد مع متطلبات إدارة الجزيرة بكفاءة واقتدار؟.

وضاح: يأتي ذلك عبر مسارين أساسيين:

المسار الأول: التواصل المستمر مع كل جديد في العالم في مجال الإعلام ، سواء من قيم وأفكار وأدبيات ونظريات إعلامية جديدة تضخها الأكاديميات والمؤسسات الإعلامية العالمية، أو من تقنيات فنية وتكنولوجية في مجال الإعلام، ويأتي ذلك عبر اشتراكي في المنتديات والمؤسسات والمؤتمرات كافة والنشرات والمجلات المتخصصة الإعلامية العالمية المعترف بها دولياً في مجال الإعلام، والتي تصلني بشكل دوري ، وأطلع عليها عبر فريق عمل متخصص يقوم على متابعة وتلخيص أهم ما جاء بها ويُعرض عليّ لدراسته جيداً والتفاعل مع المناسب منه.

والمسار الثاني : عبر استمراري ومتابعتي الجيدة لإنتاجات الفكر الغربي الحديث، وخاصة في مجال التفكير وتنظيم وترتيب الخريطة الذهنية ، وأسس وقواعد التفكير الاستراتيجي.

هذا بالإضافة إلى دراستي السابقة في مجالات متعددة ابتداء من الهندسة الميكانيكية إلى العلوم الإنسانية الفلسفة والمنطق والجمال والأخلاق للفارابي وابن رشد وابن خلدون، وعلم الهندسة المعمارية الإسلامية، والعلوم السياسية والدراسات الإفريقية التي أفادتني كثيراً وكونت لدى قاعدة جيدة من طرق وأدوات التفكير والقيادة التي أسعى إلى تنميتها باستمرار عبر انفتاحي وتواصلي المستمر مع كل جديد تصدره المكتبة الغربية الحديثة.



الديب: هذا يعني أنك -بلا شك- قارئ ومتابع جيد. وتقضي وقتاً كبيراً من وقتك في القراءة، فكيف هذا مع هذا الحجم الكبير من الأعمال والمهام اليومية، خاصة في مجال الإعلام، والذي يحتاج إلى مزيد من التركيز والسرعة في اتخاذ القرار؟

وضاح: يساعدني على ذلك مجموعة من المبادئ الهامة التي أعتمد عليها:

١- أهمها التركيز الكبير في الأعمال الهامة ذات البعد الاستراتيجي والحذر التام من الوقوع في شراك التفاصيل اليومية للأعمال.

٢- مع إيماني الكامل بالعمل بروح الفريق المتعاون المتكامل في خبراته وقدراته.

٣ ـ مع منح مساحة كبيرة من التفويض لفريق العمل المعاون .

٤ ـ مع حسن توزيع المهام والأعمال.

٥ ـ كل ذلك من خلال نظام مؤسسي محكم وعالي الجودة تعتمد عليه الجزيرة في إدارتها للعمل بها، يوضح المهام الخاصة بكل إدارة ووظيفة في ظل نظام متابعة وتقييم شامل.

٦ ـ هذا بالإضافة إلى التواصل المستمر مع المستويات الإدارية المختلفة من خلال سلسلة من اللقاءات المفتوحة والمباشرة معهم.

وقد استفدت كثيراً من عدد من الكتب كان من بينها كتاب الزعيم الكبير نيلسون مانديلا (الطريق الطويل نحو الحرية) والذي كان لي شرف عرضه وترجمته في الصحف العربية، ثم اقتراح ترجمته إلى العربية ، وهو متوافر في الأسواق. مانديلا يقدم مثالاً في الاحتفاظ برؤية واضحة، وطرق تنفيذ متعددة بالإضافة إلى عشرات الكتب المتميزة التي تصدر عالمياً.





الزعيم الإفريقى نيلسون مانديلا والذي تأثر به كثيراً وضاح خنفر

الديب: تشجيع وتحفيز العاملين بالمؤسسة على الإبداع والابتكار المتجدد أصبح عاملاً مشتركاً في المؤسسات الحديثة، بل إن المؤسسات اليابانية جعلته فرضا على العاملين بمؤسساتها، وأصبحت هذه المؤسسات تقننه بشكل رسمي وتوفر له الآليات والمسارات الرسمية التي تضمن تحقيقه.

ولكن البعض يدعي عدم توافر ذلك في الجزيرة، وأن أمر الإبداع والابتكار متروك للجهود الفردية للأفراد، فما ردكم على هذا الادعاء؟ أسال تحديداً عن مسارات وأدوات ووسائل رسمية أو شبه رسمية داخل الجزيرة.

وضاح: نعم، سأسمي لك مجموعة من الوسائل والمسارات المقننة داخل الجزيرة بشكل شبه رسمي:

أولها اعتمادي على سياسة الباب المفتوح طول الوقت؛ حيث يدخل على جميع العاملين بالقناة من أكبرهم لأصغرهم، ويطرح كل ما لديه من أفكار ورؤى وملاحظات على العمل.

ثانيها أنني أعقد اجتماعاً مفتوحاً شهرياً ثابتاً نتناول فيه كل الأفكار والأطروحات التي يقدمها العاملون بالجزيرة، هذا بالإضافة إلى اللقاء الدوري الأسبوعي مع مديري الإدارات

ثالثها أننا في الشبكة الداخلية للإنترنت بالجزيرة خصصنا إيميلاً خاصاً بمدير القناة ومديري الإدارات يطرح الجميع رأيه ومقترحاته فيه بكل حرية وشفافية بشكل يومي.

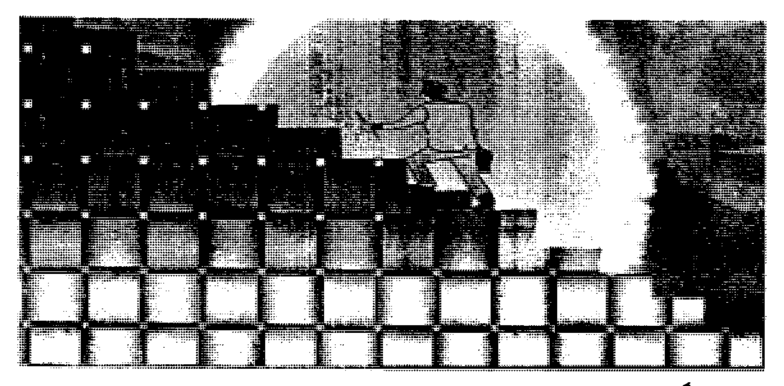
ومن الجميل أننا استفدنا كثيراً من العديد من الأفكار القادمة من موظفين لا علاقة لهم بالشاشة بشكل مباشر؛ وذلك من خلال نظرتهم الخارجية كمشاهدين وليس كمنتجين أو منفذين، ودخلت بالفعل حيز التنفيذ.

رابعها هذا بالإضافة إلى التحفيز والتكريم المتميز لكل صاحب أفكار جديدة جادة يستفاد منها.

خامسها كما أحرص على عقد لقاء أسبوعي مسائي في مكتبي لعدد لا يزيد على عشرة أشخاص يتجددون كل مرة ويأتون من خلفيات متعددة دون اعتبار

للترتيب الإداري، ونتحدث بهدوء عن أفكار المستقبل وأحاول ألا يجرنا الحديث إلى المشكلات، فالحديث عن المشكلات مغر ويستغرق المشاركين في تكرار غير مبدع، ولذلك أردت أن يكون حديثنا متطلعاً للمستقبل، ولعل هذا اللقاء من أجمل اللقاءات التي أتطلع إليها أسبوعياً لما فيه من أفكار خلاقة ومبدعة.

الديب: البعض يطلق عليك المدير السوبرمان؛ من صحفي ومراسل إلى مدير للقناة إلى مدير عام للقناة في سنوات معدودة حققت ما يحققه القلائل الآخرون في نصف قرن؛ بل إن الكثيرين راهنوا على التعجل في اختيارك، وقد خاب رهانهم بعد الاستمرار في النجاح والريادة المعهودة عنك.. ترى ما أهم الأسباب وراء ذلك؟



وضاح: أؤكد أولاً على أن هذا التوفيق من الله عز وجل ، ثم بفضل مجموعة من الأسباب والأدوات العلمية التي أنهجها في عملي.

١- حرصي الدائم على تكوين وامتلاك رؤية واضحة ومحددة بعيدة عن الضبابية المقعدة وعن العموميات المركبة.. أعمل لها وأوجه لها كل فكري وجهدي.

٢- الحديث الدائم عن هذه الرؤية لكل العاملين وتوصيلها في اللقاءات الإدارية العامة.

٣- الخروج باقتراحات محددة لتطبيق الرؤية من خلال خطة عمل يضعها المسئولون عن الإدارات والأقسام.

٤- العمل بروح الفريق المتحاب المتعاون المتكامل والتي أعدها من أهم أسرار نجاح الجزيرة.

٥- المحافظة على تنوع خلفيات العاملين في الجزيرة؛ فالتنوع والتعددية مهمة في إثراء الشاشة بالإضافة إلى احترام خصوصية الأفراد العاملين بالجزيرة في حرية وطلاقة التفكير والإبداع الشخصي، وتجميع كل ذلك في بوتقة الجزيرة.

٦- الجمع بين أصحاب الخبرات التراكمية الكبيرة ، أي جانب الطاقات الشابة المتطلعة نحو التجديد، في ثنائية مهمة تتجاوز وتتكامل وتتحاور ولا يطغى أحدها على الآخر؛بل تنتج مزيجاً رائعاً.

الديب: أمريكا كدولة عظمى تدير أزماتها باحتراف ، بل وتصنع الأزمات لدول وأنظمة عديدة، وتأتي قناة الجزيرة وتصنع لأمريكا العظمى أزمة كبرى. (من مجرد تفكير وخاطر ورد للرئيس بوش - أو ولربما حوار مع توني بلير) استطعتم أن تصنعوا وتديروا أزمة كبيرة لأمريكا بالمصري (عملتهم من الحبة قبة) هل تم ذلك بخبراتكم المحلية فقط ، أم استعنتم بخبرات دولية لصناعة هذه الأزمة؟





وضاح: نحن لم نصنع أزمة بل ندافع عن حقوقنا المشروعة، فما بالك وأنا أرى زملائي في الجزيرة سوف يتعرضون للقصف الأمريكي في أي لحظة، لذلك كان لا بد علينا من التحرك السريع لمواجهة هذه الأزمة والمطالبة بمعرفة الحقيقة.

الديب: ولكن ما فعلتموه في العرف الإداري والسياسي هو صناعة وإدارة أزمة بشكل احترافي تعودنا عليه من الدول والأنظمة لا المؤسسات.

وضاح: سمها ما شئت كمتخصص وخبير في الإدارة، ولكني أؤكد لك أننا لم نصنع أزمة، ولم نسع لصناعة أية أزمات مع أي نظام، غير أننا حاولنا التعامل مع القضية، ولم نستعن بأي شركات للعلاقات العامة وما إلى ذلك، بل كان ردنا نتيجة عمل فريق من داخل الجزيرة، اجتمعنا وحددنا خطة للعمل قررنا على إثرها الذهاب لقلب الحدث في لندن ، وبعدها تطورت الأمور واجتمعت علينا وسائل الإعلام كافة بالشكل الذي شاهدته.

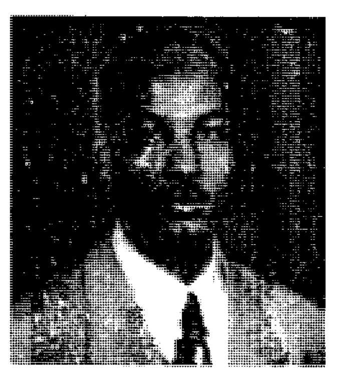
الديب: ولماذا توقفتم فجأة، كان بإمكانكم إشعال فتيل الأزمة أكثر وأكثر والضغط للحصول على بعض المكاسب ربما الإفراج عن معتقليكم المسجونين ظلماً (تيسير علوني وسامي الحاج)، وإعادة فتح مكتبكم بالعراق..... إلخ.

وهل ثمة ضغوطاً ما مورست عليكم لإغلاق هذا الملف؟



مراسل الجزيرة تيسير علوني

المعتقل فى إسبانيا



مصور الجزيرة سامي الحاج

المعتقل فى جوانتينامو

وضاح: لا مطلقاً، لم تمارس علينا ضغوط من أية جهة ما، فنحن في الجزيرة ننعم بوافر الحرية التامة ولا يخضع عملنا إلا للقواعد المهنية البحتة، ولكننا وصلنا إلى

المرحلة القانونية ، وكما تعلم أن الأمور القانونية تأخذ وقتها الطبيعي في البحث والتحقيق.



وضاح خنفر يزور تيسير علوني في صحبة وفد من القناة والمدافعين عنه

الديب: لا يخلو الحديث في الإدارة والقيادة عن الحديث عن الحب، فكيف تصنع الحب بينك وبين العاملين معك؟ وكيف تصنعه بين العاملين بالجزيرة وبعضهم البعض؟

وضاح: أؤكد لك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح ولا للجزيرة أن تستمر في هذا النجاح إلا إذا جمع بيننا رباط الحب والتفاهم والتعاون، وأعتمد لذلك الحرص على التواصل الدائم مع كل كبير وصغير بالجزيرة بشكل مباشر إلى المشاركة في المناسبات الاجتماعية كافة للزملاء والزميلات، بالإضافة إلى خطة الأنشطة الاجتماعية التي تعدها العلاقات العامة بالتنسيق مع الموارد البشرية.

الديب: ترفعون شعار الرأي والرأي الآخر، ويعتقد الكثيرين أنكم ساهمتم به في زيادة مساحة الديمقراطية في الشارع العربي؟

والسؤال هو كيف تنفذ ذلك؟ أسالك تحديداً عن القنوات والمسارات والأدوات التي تمنحها للآخرين (بشكل مؤسسي مقنن) لكي يسمعوك صوتهم ورأيهم خاصة المختلفين معك؟

وضاح: ذكرت لك أربعة مسارات كما تطلب تحديداً.

١- الإيميل الخاص بي.

٢- بابي المفتوح يومياً في الفترة الصباحية والمسائية.

٣- اللقاء الشهري المفتوح مع جميع العاملين بالجزيرة.

٤- التواصل الميداني اليومي المباشر في العمل ، والنقاش والحوار وتبادل الآراء للوصول لأفضل النتائج.

وأود أن أؤكد لك أن كثيراً من المشاكل والأزمات تحل بكل سهولة من خلال هذه الطريقة ، حيث البساطة والمباشرة ونداول الأفكار والآراء بكل حرية.

الديب: بصراحة عندما تواجه خللاً أو مشكلة ما من أحد العاملين بالقناة، هل تتعامل معه مباشرة أم تحترم مسئوله وتتعامل مع الموظف من خلاله؟

وضاح: لو تعاملت معه مباشرة صارت المشكلة مشكلتين، ولأصبح العمل يسير بشكل أقرب للعشوائية لا المؤسسية، يجب عليَّ أن أحترم النظام المؤسسي الذي يوزع وينظم الاختصاصات والمسئوليات، ولذلك أتعامل معه من خلال مسئوله المباشر، كما أن هناك مشاكل (شخصية بحتة) تحتاج بطبيعتها إلى الكتمان وعدم الإفشاء، فهذه يتم التعامل فيها بشكل فردي حرصاً على الزميل، وتقدر كل حالة بقدرها.

الديب: يوصف خبراء الإدارة القيادة والإدارة فى العالم النامي :

بأن فتش خلف كل مدير وقائد ستجد عشرات المبدعين المقبورين في غياهب قهر واستبداد وانفراد هذا المدير ويوصفون الحالة فى العالم الغربي الحديث يقولون:

لا تخف على مستقبل المؤسسة، فخلف هذا المدير والقائد العديد من المديرين الرد فاء والقادة الجدد.

والسؤال هو: كم مديراً وقائداً خلفك أعددتهم لدى مغادرتك الجزيرة مستقيلا لأي سبب ما؟

وضاح: نعتمد في الجزيرة على نظام مؤسسي يوزع الأدوار والصلاحيات ويمنح كل مدير بالجزيرة الفرصة والقدرة على ممارسة عمله بنجاح، والجزيرة بشخص واحد، وتستشار في أية لحظة.

الديب: لا السؤال معلوم بطبيعة الحال ولكن السؤال عن الرديف الأول بجميع الأمور والقادر على الجزيرة من بعدك؟

تعلم كما يقول مفكرو الإدارة الحديثة أن المديرين الأقوياء من الدرجة الأولى يختارون مساعدين من الدرجة الأولى، وأما المديرون الضعفاء من الدرجة الثانية فيختارون مساعدين من الدرجة الثالثة، فلا يخاف من مساعدين وموظفين أقوياء فاعلين إلا الضعفاء من المديرين، وأؤكد لك أن لدينا كفاءات عديدة وأكثر من رديف فى كل موقع من مواقع القيادة فى الجزيرة قادر على إدارة الدفة بكفاءة واقتدار.

الديب: فهل نسميهم الآن؟

وضاح: بطبيعة الحال هم كثيرون دون أن أسميهم لك.

الديب: تحدثنا عن المستقبل ، وعن الخطوات الاستراتيجية القادمة فهل يمكن أن نرى للجزيرة أكاديمية عالمية للإعلام في خلال الخمس سنوات القادمة؟

وضاح : أؤمن بأننا كي نحقق النجاح والريادة لابد لنا من مجموعة من الاستحقاقات أهمها:

١ - أن ننطلق من الذات.

٢ - وأن نستفيد من الزخم والرصيد التراكمي الإعلامي العالم.

وهذا ما نسعى إليه بالفعل أن نؤسس ونؤصل لإعلام عربي عالمي يمتلك القيم الإعلامية الراقية التي تسمو بالمهنة وتعظم من دورها لخدمة الشعوب والإنسانية، ويمتلك كذلك أحدث المعارف والمهارات الإعلامية العالمية القادرة على تخريج الإعلامي المحترف ، وأعدك بذلك إن شاء الله.

الديب: البعض يراكم تؤمنون بالقيادات الحديثة التخرج والخبرة على حساب الكفاءات القديمة – حتى إنكم ربما بالغتم فى ترقية الكثير منهم على حساب بعض الخبرات القديمة بالقناة ، مما قد يعده البعض تجاوزاً وظيفياً، والبعض الآخر يفسره تحولاً وتطوراً كبيراً فى الفكر الإدارى للجزيرة ، فما فلسفتكم المهنية وراء ذلك ؟



وضاح: لا أود أن نذهب بعيداً حيث نتعامل فى هذا الأمر بكل شفافية مهنية واحتراف ، كما تفرضه قواعد النجاح في هذا الواقع العالمي دائم التحديث والتغير.

وفلسفتنا ومنهاجنا هو الممازحة والدمج بين خبرات المجربين والرواد من

ناحية ، وبين انفتاح وقوة وحماسة الشباب الجديد ، وخاصة عندما يتوافر لديهم الاستعداد والإمكانيات الخاصة للنمو والاحتراف.

الديب: ولكن البعض ربما يراك تفضل بعض الجنسيات على البعض الآخر؟

وضاح: مطلقاً هذا لا يوجد في حساباتنا، والتعيين في الجزيرة يتم عبر مجلس للتعيين، يتقدم إليه الموظف فيمتحن كتابياً، ثم شفاهياً، ويقرر الأعضاء بعدها ما إذا كان يصلح أم لا، ولا نعتمد إلا على القواعد والمقاييس والمعايير المهنية وأهمها الخلفية الثقافية ومدى الانفتاح والتنوع الذي يسمح بالتواصل مع العالم والقدرة والاستعداد النفسي والذهني للنمو باستمرار ، وذلك أياً كانت جنسيته.

* * *

﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴾

كل الناس هلكى إلا العالمون ، والعالمون هلكى إلا العاملون

والعاملون هلكى إلا المخلصون ، والمخلصون على خطر عظيم

جدول الاستفادات العلمية وتطبيقاتها العملية

الوحدة التاسعة - نموذج عملي لمدير القرن ٢١

م	أهم الاستفادات من الوحدة (معارف وأفكار ومهارات وخبرات)	التطبيقات العملية في واقعي الخاص والمهني
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		

محتويات الكتاب

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية

الوحدة الثانية: إدارة الذات نقطة البدء والتحول.

الوحدة الثالثة: تحقيق أكبر وأفضل النتائج بأقل التكاليف

الوحدة الرابعة : التعامل مع الأزمات وصناعة القرارات

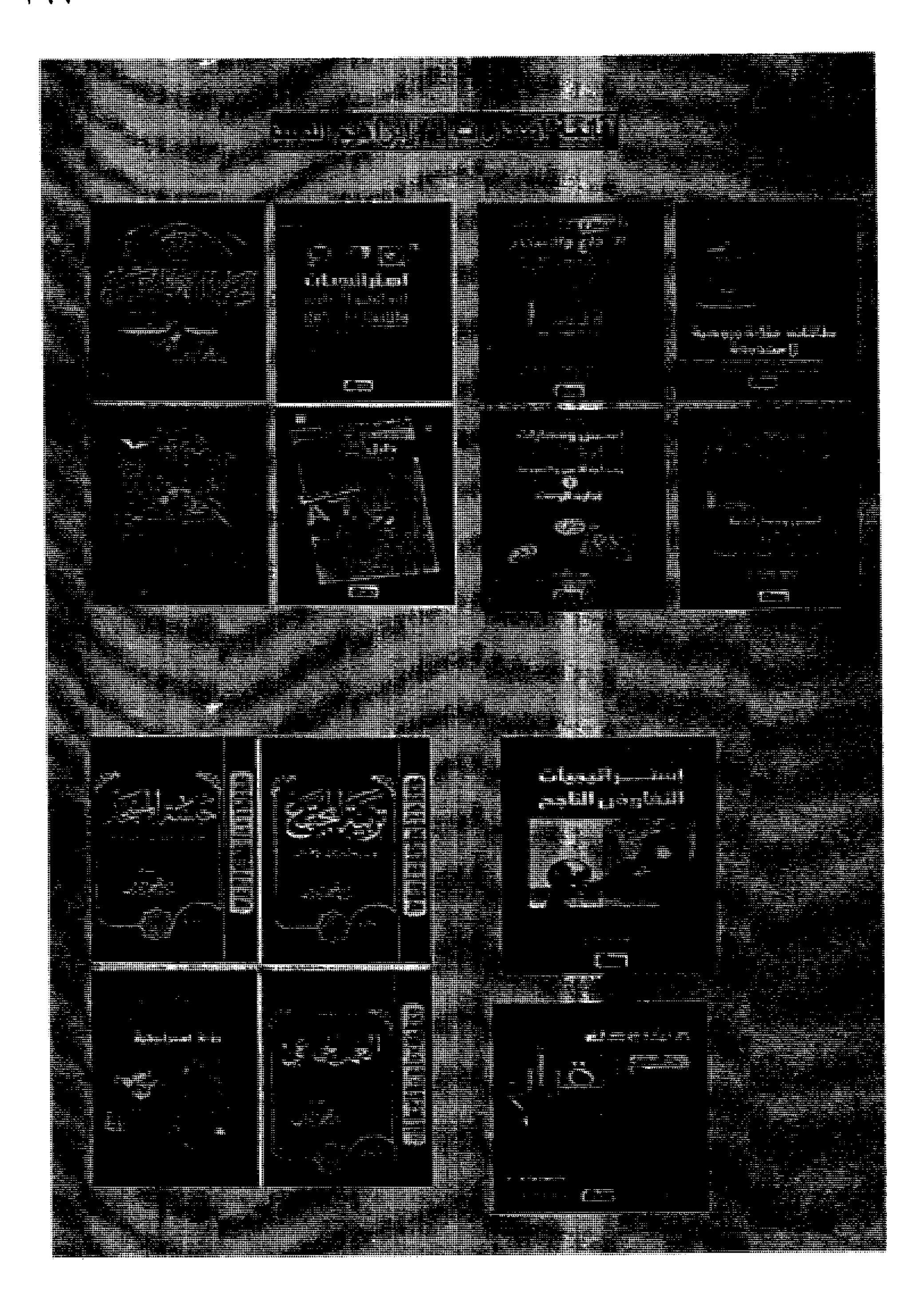
الوحدة الخامسة :استراتيجيات التفويض الناجح

الوحدة السادسة : إدارة الزمان والمكان.

الوحدة السابعة : كفاءة الاتصال والاستيعاب

الوحدة الثامنة : مفاهيم وعادات النجاح

الوحدة التاسعة : نموذج عملى للمديرين الناجحين


استراتيجيات التفاوض الناجح